



**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**“MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA
EMPRESA GRAFICUS C.A.”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA,
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

ELABORADO POR: WILSON GEOVANNY CUJI GUERRA

**DIRECTOR DE TESIS:
DR. FÉLIX SORIA TEJADA**

QUITO, MARZO DEL 2012

Dedicatoria

Con inmenso amor y gratitud dedico este trabajo a mi Esposa Margarita Chicaiza Rodríguez quién en todo momento ha sabido ayudarme y alentarme para poder culminar mis estudios.

A mi hijo Wilson Geovanni que es la luz que ilumina mi vida, a quien con esta tesis quiero demostrarle que nunca es tarde para culminar con una meta.

A mis Padres, Piedad Guerra y Wilson Guji, quienes con su ejemplo, paciencia e infinito amor, me han hecho el ser humano que soy, ya que regaron su semilla en tierra fértil.

A Dios que ha sabido ser mi guía en la vida.

Wilson Geovanny Guji Guerra

Agradecimiento

Mi más profundo agradecimiento a mi esposa quién me impulso a seguir una carrera Universitaria y ha sido un gran apoyo para culminar mi carrera, gracias Maggy el camino recorrido no ha sido en vano.

Al Dr. Félix Goria Tejada, Director de Tesis, que gracias a sus conocimientos, experiencias y enseñanzas he logrado culminar mi tesis

A ese ser infinito que guía la senda de mi vida , Dios, gracias por permitirme culminar mi carrera.

A todos mis familiares y amigos quienes en todo momento, con su incentivo me alentaron y motivaron brindándome siempre muestras de interés por ver alcanzadas las metas que me tracé durante este período, gracias por su presencia y apoyo.

A todos mil gracias.

Wilson Geovanny Fuji Guerra

AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, Wilson Geovanny Cuji Guerra, en calidad de autor del trabajo de investigación o tesis desarrollada sobre “MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA EMPRESA GRAFICUS C.A. “por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización. Seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5,6,8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, 23 de abril del 2012

C.C. 171054032-7

INTRODUCCIÓN

El contenido de esta investigación tiene como finalidad enfatizar la importancia de la existencia de la Gestión Empresarial en todas las áreas; ya que nos servirá como guía para las operaciones y procesos de la compañía. Sin estos elementos los administradores pierden el control del negocio y sus efectos se ven reflejados en pérdidas económicas importantes y dificultades administrativas en el manejo de los procesos que buscan la eficiencia, efectividad y economía en el uso de los recursos.

Muchas empresas durante su desarrollo experimentan cambios significativos en sus metas y objetivos, es por ello que el autor de ésta investigación considera que una estructura organizacional bien definida permitirá a la administración enfrentar con éxito dichos cambios acoplando las actividades, a las nuevas metas y objetivos planteados.

Por tal razón, y motivado por el aporte que éste estudio dará a la empresa Artes Gráficas GRAFICUS C.A. y por convertirse en una guía de consulta aplicable a toda la institución, la investigación se la ha desarrollado en 6 capítulos que detallan cada uno de los elementos con los que debe contar toda la organización.

El trabajo propuesto también permitirá distribuir las funciones y responsabilidades entre las unidades administrativas así como las tareas asignadas a cada miembro de la empresa

En el capítulo 1, trataremos brevemente de los antecedentes históricos de la empresa, constitución, conformación de accionistas, estructura, tipo de administración, misión, visión, políticas, objetivos.

En el Capítulo 2, analizaremos la situación actual de la empresa, la gestión administrativa, gestión de recursos humanos y todos los referentes al personal, gestión financiera, situación del producto, mercado, aceptación mercado

En el Capítulo 3 se realiza la propuesta del modelo de gestión para la empresa, comenzando por el planteamiento y definiciones de la misión, visión,

políticas, principios y valores corporativos de la compañía. Como se debe organizar financiera y administrativamente la Compañía y por último haremos un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas F. O. D. A. de la Empresa se desarrolla la propuesta de implementación de procedimientos para mejorar la gestión en el área administrativa, financiera, Recursos Humanos, Producción y Comercialización de la empresa. En el área administrativa se analiza todos los departamentos involucrados en la gestión de la Compañía, y en el área financiera se hace un análisis de las principales cuentas contables.

En el Capítulo 4 se revisan criterios básicos de reclutamiento, selección e integración de recursos humanos, selección, integración y Gestión Estratégica del departamento Recursos Humanos evaluación, y metodologías de seguimiento del personal, para luego aplicarlos en la evaluación y seguimiento de los procedimientos de control implementados en el capitulo anterior, mediante la utilización procesos.

En el Capítulo 5 se hace referencia a los beneficios derivados de la aplicación del modelo, tanto en el área Administrativa, en el Proceso Contable, Mejoramiento social Mejoramiento organizacional, Selección de personal.y se ha incluido Ejercicio Práctico contable.

Luego vemos en el capítulo 6 las conclusiones a las que se han llegado como fruto del desarrollo de la presente tesis, y al mismo tiempo se delinean las recomendaciones de carácter general para determinadas áreas consideradas pertinentes y que ayudarán a la Gerencia a ejercer su administración con mayor eficiencia.

ÍNDICE

CAPITULO 1

LA EMPRESA

1.1	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	1
1.2	CONSTITUCIÓN.....	5
1.3	CONFORMACIÓN DE ACCIONISTAS.....	6
1.4	ESTRUCTURA.....	6
1.5	TIPO DE ADMINISTRACIÓN.....	9
1.6	MISIÓN.....	9
1.7	VISIÓN.....	9
1.8	POLÍTICAS.....	10
1.9	OBJETIVOS.....	10

CAPITULO 2

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1	GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	12
2.1.1	Organización de la empresa.....	12
2.1.2	Función de la empresa.....	16
2.1.3	Control.....	16
2.1.4	Procesos.....	19
2.1.5	Planificación.....	19
2.2	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	20
2.2.1	Reclutamiento.....	20
2.2.2	Selección.....	21
2.2.3	Integración.....	21
2.2.4	Contratación.....	22
2.2.5	Inducción.....	22
2.2.6	Capacitación.....	23
2.2.7	Evaluación.....	23
2.3	GESTIÓN FINANCIERA.....	24
2.3.1	Inversión.....	24
	Tipos.....	25
	Selección (métodos).....	25
2.3.2	Financiación.....	27

Interna.....	28
Externa.....	28
2.3.3 Rentabilidad.....	28
2.3.4 Costos.....	28
2.4 SITUACIÓN DEL PRODUCTO.....	29
2.4.1 Producto.....	30
2.4.2 Mercado.....	31
2.4.3 Aceptación Mercado.....	32

CAPITULO 3

PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA

GRAFICUS C.A

ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	33
3.1.1 Procesos.....	34
3.1.2 Clases de procesos.....	36
3.1.3 Organigrama.....	38
3.1.4 Planificación Estratégica.....	42
3.1.4.1 Estrategias.....	43
3.1.4.2 Estrategias de Crecimiento.....	56
3.1.4.3 Formas de Crecimiento.....	57
3.2 NEGOCIO.....	59
3.2.1 Filosofía Corporativa.....	59
3.2.2 Principios.....	60
3.2.3 Valores.....	62
3.2.4 Paradigmas.....	64
3.2.5 Misión.....	65
3.2.6 Visión.....	67
3.2.7 Objetivos.....	69
3.2.8 Políticas de Gestión.....	72
3.2.9 Tecnología.....	73
3.2.10 Grupo de Consumidores.....	74
3.3 COMERCIALIZACIÓN.....	75
3.3.1 Producción y Comercialización.....	76
3.3.1.1 Programa Maestro de Producción.....	77
3.3.1.2 Capacidad Existente.....	79

3.3.1.3 Plan aproximado de capacidad.....	80
3.3.1.4 Estimación de Demanda.....	81
3.3.1.5 Plan de producción.....	82
3.3.2 Tipos de comercialización.....	88
3.3.3 Marketing.....	89
3.3.3.1 Concepto.....	90
3.3.3.2 Enfoques.....	90
3.3.3.3 Orientación.....	92
3.3.4 Consumidor.....	92
3.3.5 Demanda.....	93

CAPITULO 4

RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INTEGRACIÓN RECURSOS

HUMANOS.....	94
4.1. RECLUTAMIENTO.....	94
4.1.1 Fuentes.....	96
4.1.2 Preselección.....	99
4.1.3 Selección.....	101
4.1.4 Entrevistas.....	102
4.1.4.1 Pruebas Psicotécnicas.....	103
4.1.4.2 Pruebas Profesionales.....	104
4.1.5 Integración.....	105
4.1.5.1 Acciones Previas.....	107
4.1.5.2 Áreas de integración.....	108
4.1.5.3 Elementos.....	108
4.1.6 Gestión de Recursos humanos.....	109
4.1.6.1 Gestión Estratégica.....	110
4.1.6.2 Recursos Humanos.....	113

CAPITULO 5

BENEFICIOS DERIVADOS DE LA APLICACIÓN DEL MODELO

5.1. ADMINISTRATIVOS.....	115
5.2. ECONÓMICOS.....	117
5.2.1 Proceso Contable.....	118
5.2.1.1 La Transacción.....	119

5.2.1.2 Documento Fuente.....	120
5.2.1.3 Clasificación De Los Documentos Fuente.....	120
5.2.1.4 Libro Diario.....	121
5.2.1.5 Libro Mayor.....	122
5.2.1.6 Libros Auxiliares.....	124
5.2.1.7 Balance De Comprobación.....	125
5.2.1.8 Ajustes.....	126
5.2.1.9 Estados Financieros.....	128
5.2.1.10 Estado De Situación Financiera.....	130
5.2.1.11 Estado De Resultados.....	132
5.2.1.12 Estado De Evolución Del Patrimonio.....	134
5.2.1.13 Estado De Flujo De Efectivo.....	134
5.2.1.14 Notas A Los Estados Financieros.....	137
5.2.1.15 Elaboración De Formularios.....	138
5.2.1.16 Factura.....	139
5.2.1.17 Notas De Venta.....	142
5.2.1.18 Comprobantes De Ingreso.....	143
5.2.1.19 Comprobantes De Egreso.....	144
5.2.1.20 Vale De Caja Chica.....	146
5.2.1.21 Control De Cartera.....	146
5.2.1.22 Comprobantes De Retención.....	147
5.2.1.23 Liquidación De Compras De Bienes O Servicios.....	148
5.2.1.24 Nota De Debito.....	149
5.2.1.25 Notas De Crédito.....	150
5.2.1.26 Orden De Compra.....	151
5.2.1.27 Nota De Pedido.....	152
5.2.1.28 Ingreso A Bodega.....	153
5.2.1.29 Egreso De Bodega.....	154
5.2.1.30 Guía De Remisión.....	155
5.3. MEJORAMIENTO SOCIAL.....	157
5.4. MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	157
5.5. SELECCIÓN DE PERSONAL.....	162
5.6. EJERCICIO PRÁCTICO.....	163

CAPITULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones..... 202

6.2 Recomendaciones..... 203

BIBLIOGRAFÍA..... 205

CAPITULO I

LA EMPRESA

1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La imprenta en el Ecuador se remonta a los años 1755 aproximadamente, traída por el jesuita José María Maugeri e instalada en la ciudad de Ambato con el nombre de “Imprenta de la Compañía de Jesús”.

La tardía creación de la Imprenta en la Real Audiencia de Quito, se debió al intereses económicos que mantenía el Virrey del Perú en controlar la producción de libros que necesitaban los conventos en estos territorios e imprimir en Europa, ya que para este fin debían depositar fondos en el viejo continente.

Luego de solicitar licencia para instalar la imprenta en Quito y ser esta negada Tomas Polo Nieto y José María Maugeri, viajan a Madrid acompañados de Alejandro Chávez Coronado, presentan un segundo pedido, expidiéndose una Real Cédula, fechada el 6 de octubre de 1741, permitiendo llevar una imprenta pública a Quito.

Después de instalar la primera imprenta en Ambato Maugeri es trasladado a Quito llevando consigo la imprenta que es instalada en el local del Seminario de San Luis. Esta fue la única imprenta que funciono en el Real Audiencia de Quito, durante veinticinco años aquí el doctor Eugenio de Santa Cruz y Espejo realizó las primeras impresiones de “Primicias de Quito”.

Esta imprenta duró aproximadamente setenta y cuatro años entre 1755 y 1825. Se debe aclarar que en la ciudad de Cuenca funcionaba una prensa litográfica desde 1821, en la cual con tipos de madera se hacían cartas de cobro, membretes, viñetas y hojas volantes.

En Guayaquil se crea la imprenta gracias al espíritu revolucionario de varios próceres de la independencia Guayaquileños entre ellos señor Francisco C. María Roca quien decidido en afianzar la independencia recién lograda por medio de la prensa, la que serviría de instrumento para reclamar y exigir a los mandatarios sus derechos cuando estos sean conculcados.

Los patriotas de la Revolución del 9 de Octubre de 1820 expresan la necesidad de crear una imprenta para difundir las buenas y malas noticias de la campaña independista.

En el mes de abril de 1821 llegan las máquinas para la instalación de la imprenta en los bajos de la antigua Casa Consistorial, delegándose el montaje, arreglos y funcionamiento al joven tipógrafo guayaquileño Manuel Ignacio Murillo.

La primera publicación originada por esta imprenta salió a circulación el 21 de mayo de 1821, titulada “El Prospecto” anunciando el primer periódico porteño que se llamaría “El Patriota de Guayaquil” apareciendo cinco días después de este anuncio de forma ininterrumpida hasta el año 1826.

Por medio de la imprenta, el Ecuador se ha convertido en el transcurso de los años en un país de letras convirtiéndose en un eslabón más para la gran cadena de América Latina, promocionando grandes obras literarias y periódicas locales y nacionales.

En la actualidad la imprenta a dado un giro de 300°, gracias al implemento de la tecnología moderna son escasas las imprentas que utilizan tipos para la impresión de textos. Las máquinas son cada vez más técnicas y están dejando atrás la imprenta típica de los años setenta, ochenta y noventa.

En el Ecuador la prensa ya no es independiente, los grupos que antes mantenían un criterio claro sobre la misión de la prensa, en la actualidad obedecen a sus propios intereses, por lo cual existe una Ley que está pendiente de aprobación por parte de la Asamblea Nacional mediante la cual se quiere regular la libertad de expresión y de medios de comunicación.

La imprenta y Artes Graficas “GRAFICUS C.A. es creada gracias al espíritu emprendedor de Humberto Leónidas Chiriboga Sagbay, oriundo de la ciudad de Cuenca, quién desde muy temprana edad tenía afición por esta noble actividad, involucrándose directamente en aprender el manejo y la habilidad necesaria de esta actividad.

Leónidas Chiriboga Sagbay proviene de una familia de prensistas de la ciudad de Cuenca, dedicados a la imprenta, esto origino en él, el deseo de aprender una profesión, siendo ayudante por algún tiempo en las diversas imprentas que mantenía su familia en esta ciudad.

A los 20 años de edad contrae matrimonio y se traslada a la ciudad de Quito, para formar su nuevo hogar, con la habilidad, experiencia y dedicación, presta sus servicios en varias imprentas de renombre en Quito, perfeccionado su arte en esta materia decide crear su propio negocio.

En el año 1990 crea la imprenta de artes gráficas en compañía de su Esposa, en la ciudad de Quito, ubicada dentro del lugar de su residencia, dedicándose a las artes gráficas, diseño de hojas volantes, tarjetas de presentación, afiches, dípticos entre otros. Luego de varios años de constante trabajo y con gran éxito en esta rama decide extender su negocio y compra un local en el sector de la Naciones Unidas, dándole más formalidad a la imprenta.

En el año 2003, junto con su hija deciden legalizar la imprenta y crean la compañía denominada IMPRENTA Y ARTE GRÁFICO GRAFICUS C.A. bajo la escritura pública otorgado ante el Notario VI del Distrito Metropolitano de Quito la misma que fue presentada e inscrita en el Registro Mercantil el 23 de abril del 2003.

En la actualidad, la empresa ha generado un ambiente de estabilidad laboral, evolución financiera, nuevos servicios y un continuo proceso de crecimiento.

GRÁFICO N° 1



OFFSET HEIDELBERG GTO 46+

La Imprenta y Arte Gráfico “GRAFICUS C.A. es una empresa de servicios ubicada estratégicamente para comercializar sus productos en la Ciudad del Distrito metropolitano de Quito, ubicada en el sector de La Naciones Unidas entre Varón de Carondelet N° 223 y Avenida 10 de Agosto.

El factor determinante que ha permitido mantenerse a la empresa en un mercado competitivo, es gracias a la elaboración de un producto de calidad, su inmejorable atención al cliente, al excelente ambiente de trabajo y la colaboración de los empleados, que han puesto lo mejor de sí mismos, con mucho esfuerzo y dedicación en beneficio del desarrollo de la empresa.

1.2 CONSTITUCIÓN

La Imprenta y Arte Gráfico “GRAFICUS C.A.” se constituyó el 21 de marzo del 2003, su actividad principal es la provisión, promoción, contratación, fomento, organización, tecnificación, preparación, administración y actividades afines de recursos gráficos, mediante personal calificado, sea nacional o extranjero, que se requiera para que presten los servicios de imprenta, para beneficio de otras personas naturales o jurídicas, dedicadas a las diferentes actividades civiles, laborales, productivas, comerciales, industriales, manufactureras o similares, en general a cualquier persona, ente, organismo u organización que requiera de servicios de impresión , diseño y artes gráficas.

Así mismo, también podrá proveer y brindar servicios de asesoría corretaje, administración, publicidad y afines con su objeto social.

En general, la compañía podrá intervenir en todo acto civil o mercantil permitido por la Ley que sea de acorde con su objeto social.

La prestación de servicios para la realización de estudios opinión pública y especializados en diversa áreas, correo directo, diseño de campañas de imagen y comunicación, estudios promocionales en general.

La compañía podrá representar a otras compañías nacionales o extranjeras que tengan objeto similar o afín con el objeto detallado anteriormente.

Podrá actuar como mandate o mandatario de compañías nacionales o extranjeras o de personas jurídicas naturales nacionales.

Son propias de la compañía todas las actividades conexas y relacionadas de una u otra forma con lo relacionado a publicidad e impresiones gráficas, diseño y campañas publicitarias en términos generales y que constituyan su principal objeto, para cuya consecución la compañía podrá realizar toda clase de actos y contratos permitidos por la Ley.

1.3 CONFORMACIÓN DE ACCIONISTAS

La empresa está conformada por los accionistas Humberto Leónidas Chiriboga Sagbay en calidad de Gerente General y Daniela Jacqueline Chiriboga Monteros en calidad de Presidente.

La compañía es de nacionalidad ecuatoriana con un capital de tres mil dólares americanos dividido en tres mil acciones de un dólar cada una.

De la suscripción y pago de capital social el capital de la compañía queda integrado y pagado por parte de los suscriptores mediante aportes en especies que se encuentran detallados; por lo que la integración se puede apreciar conforme el siguiente cuadro:

GRÁFICO Nº 2
CONFORMACIÓN DE ACCIONISTAS ARTES GRAFICAS GRAFICUS C.A.

SOCIOS	CAPITAL	PARTICIPACIÓN
Humberto Chiriboga Sagbay	2.700,00	90%
Daniela Chiriboga	300,00	10%
TOTAL	3.000,00	100%

1.4 ESTRUCTURA

A fin de establecer la situación real de la empresa se pidió información para conocer su estructura.

Compuesta de:

- Junta General de Accionistas
- Presidencia
- Gerencia General
- Departamento Administrativo y RRHH
- Departamento Financiero y Contabilidad
- Departamento Comercialización y Ventas
- Departamento de Diseño y Producción

GRAFICO Nº 3
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL ARTES GRAFICAS
GRAFICUS C.A.



La empresa GRAFICUS C.A. es una organización de tipo informal, tiene sus propias reglas y tradiciones que nunca se consignan por escrito pero que, no obstante se cumplen habitualmente, no tiene una gestión empresarial definida, las funciones que desempeñan cada uno de los empleados dentro de la empresa son impuestas por el Gerente General, se debe diseñar un organigrama, que defina las áreas administrativas, los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad de directivos y empleados.

La Junta General de Accionistas es el órgano supremo de la compañía a cuyo cargo está la administración y gobierno, está formado por los accionistas con derecho a voto que hayan sido legalmente convocados y reunidos.

Sus resoluciones válidamente adoptadas obligan aún a los ausentes.

Presidente tiene la Administración y Representación, en el caso de ausencia del Gerente General tendrá la subrogación de la Representación Legal de la Compañía.

El Gerente General tiene la representación total de la compañía y su administración total.

En el departamento financiero presenta los resultados de su gestión, utilizando el estado de resultados y el de Situación Financiera. El control financiero no cuenta con un procedimiento eficaz, que le permita tener información precisa y oportuna en el momento que esta se requiere.

En el área contable mantienen procedimientos poco adecuados para el control de sus actividades, se considera indispensable que en reconocimiento del avance tecnológico, se adquiera un paquete informático de contabilidad acorde a la actualidad, que permita agilizar el proceso contable y proporcione la información expedita a la Gerencia General en el momento que esta la requiera, y sea su soporte, para la efectiva toma de decisiones.

Dentro del departamento Administrativo y RRHH, el manejo del recurso humano de la organización existe personal capacitado en el área gráfica, los problemas radican en la inexistencia de un programa de capacitación al personal, las funciones no se encuentran descritas formalmente y deslindando responsabilidades a los colaboradores, causando problemas internos dentro de la organización, de ahí la necesidad urgente de la implementación de un organigrama y una estructura funcional operativa, finalmente no existe una política definida de beneficios y remuneraciones, que de cierta manera motivaría positivamente al personal a favor de la organización.

En el departamento en Comercialización y Ventas no existe una guía de políticas y

procedimientos para mantener adecuado control en la empresa.

El departamento de Diseño y Producción se encarga de elaboración y artes gráficos y de la ejecución de los trabajos encomendados.

1.5 TIPO DE ADMINISTRACIÓN

El tipo de administración existente en la empresa es de manera informal, de acuerdo con el criterio de los propietarios, sin establecer parámetros y normas escritas, que permitan reducir los riesgos administrativos y proporcionar una garantía de operatividad razonable.

Administrativamente la empresa carece de directrices claras. Todo el personal realiza las actividades específicas que le indica el Gerente.

La cartera de clientes es manejada directamente con el Gerente General.

1.6 MISIÓN

Dar a los clientes un eficaz servicio de diseño gráfico e imprenta con un producto de alta calidad, para satisfacer las necesidades y requerimientos del público en general, a base de una actitud de servicio con armonía, humildad y disciplina.

1.7 VISIÓN

Constituirse en líder del mercado nacional a corto y mediano plazo, ofreciendo productos de alta calidad a menores costos y optimización del servicio al cliente, buscando la expansión del mercado a diferentes zonas para cubrir el ámbito nacional, desarrollándose activamente con las nuevas tecnologías del mercado actual.

1.8 POLÍTICAS

Las políticas son la actitud de la administración superior. Las políticas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal operativo pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la dirección superior según convenga a las condiciones del organismo social.

Su importancia radica en que representa un recurso técnico para ayudar a la orientación del personal y también ayuda a declarar políticas y procedimientos, o proporcionar soluciones rápidas a los malos entendimientos y a mostrar cómo puede contribuir el empleado al logro de los objetivos del organismo. También ayuda a los administradores a no repetir la información o instrucciones.

Las políticas en la empresa son:

- Trabajar encaminados a alcanzar la excelencia para brindar servicios y productos de alta calidad para obtener un liderazgo en el mercado.
- Encontrarse siempre abierto hacia opiniones y sugerencias de los clientes para conocer sus necesidades y poder satisfacerlas completamente.
- Contar con personal capacitado para el buen manejo de las máquinas a fin de ser operadas de manera eficaz.
- Mantener un stock de servicios y precios a la par del mercado y la competencia, ser proactivos.

1.9 OBJETIVOS

La Imprenta Gráfica "GRAFICUS C.A." ha trazado desde su creación los siguientes objetivos:

- Mejorar la labor que realiza, superándose continuamente, con la finalidad de cumplir el trabajo con satisfacción, eficiencia y eficacia.
- Optimizar la elaboración y entrega de sus productos, para satisfacer las necesidades del mercado y cumplir con las expectativas de quienes confían en la empresa.
- Garantizar la confianza de sus clientes, mediante la entrega oportuna de productos de buena calidad.
- Mantener y actualizarse continuamente en el arte de la imprenta y diseño gráfico para ofrecer un producto que satisfaga las necesidades de los clientes.
- Satisfacer al cliente con productos de mejor calidad y menor costo.
- Proveer la mayor variedad de productos a precios de mayorista, con la finalidad de ofrecer a sus clientes y al público en general buena calidad de materiales, al menor costo del mercado y con una atención inmejorable al cliente, para que los mismos queden satisfechos, el éxito de la empresa depende en gran parte de la confianza que en ella deposita la clientela.

CAPITULO 2

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

En una empresa la gestión administrativa es uno de los temas con mayor relevancia, cuando se desea implantar un negocio, debido a que de ella dependerá el éxito o el fracaso que tenga.

El propósito de la gestión administrativa dentro de la institución, es garantizar las disposiciones de determinadas capacidades y habilidades, por ejemplo, la capacidad de liderazgo, la de dirección y en especial, la capacidad de motivación que se puede proporcionar al equipo de trabajo.

Como complemento imprescindible no se puede ignorar el hecho de que en la actualidad para lograr el desarrollo de las capacidades mencionadas, el responsable de la gestión administrativa de cualquier entidad debe disponer de fundamentos coherentes cuando lleve a cabo la utilización de los recursos económicos, materiales y humanos para el cumplimiento de los objetivos de la misma.

2.1.1 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

Artes Gráficas GRAFICUS C.A., posee una cultura organizacional, marcada por el estilo y ritmo de trabajo de su fundador, es decir una cultura de trabajo duro, sin importar horarios, sino el cumplir con el compromiso adquirido con sus clientes, implícitamente la empresa desarrolla sus actividades con entusiasmo en el cliente, trabajo en equipo, integridad, respeto y su forma de trabajo se marca por una mejora continua.

El tamaño de la empresa, le permite reaccionar de forma rápida frente los requerimientos del mercado y de sus particulares clientes y competidores, las decisiones importantes de Artes Gráficas GRAFICUS C.A. se las toma con todo el equipo de trabajo, esto hace que las decisión final este cargada de compromiso, involucramiento y pertenencia de todos sus integrantes.

Desde sus inicios Artes Gráficas GRAFICUS C.A. no ha manejado una estructura formalmente establecida, lo que se ha generado a lo largo de los años es una estructura de funciones que de una u otra manera se encuentran relacionadas o distribuidas en:

DEPARTAMENTO FINANCIERO

Las tareas concernientes al departamento financiero se encarga de:

- Pagaduría
- Registro de ingresos y egresos
- Control de cuentas bancarias
- Asuntos tributarios

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y RRHH

Las funciones del departamento administrativo y RRHH son:

- Control de personal
- Facturación
- Cotizaciones y proformas
- Compra y transporte de materia prima
- Registro de autorización de impresión SRI

DEPARTAMENTO DE DISEÑO Y PRODUCCIÓN

Como responsables del departamento de diseño y producción tiene las siguientes responsabilidades:

- Solicitud de impresión SRI

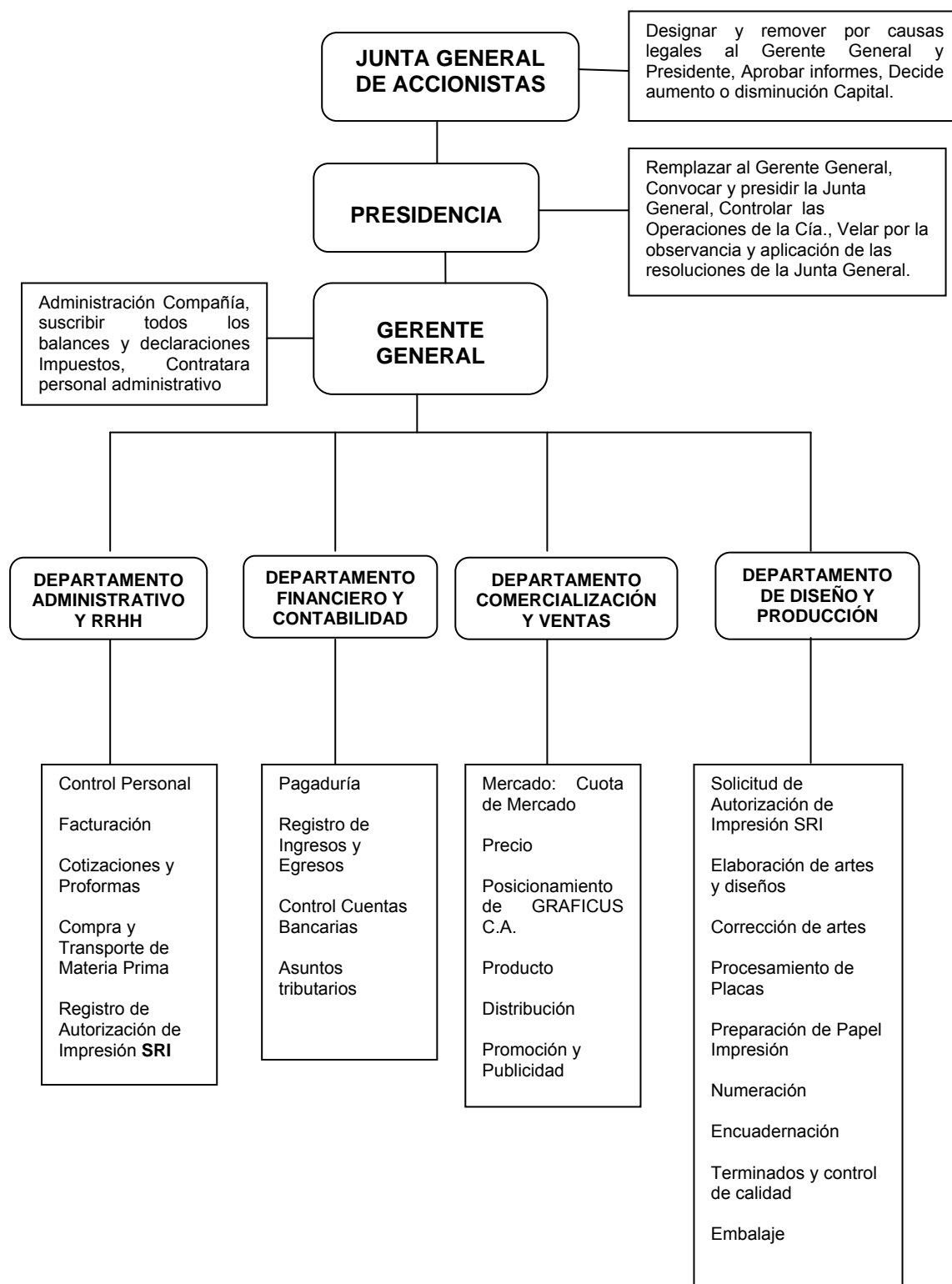
- Elaboración de artes y diseños
- Corrección de artes
- Procesamiento de placas
- Preparación y alistamiento de papel
- Impresión
- Numeración
- Encuadernación
- Terminados y control de calidad
- Embalaje

DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS

Las funciones del departamento de comercialización y ventas llevan a cabo, las siguientes actividades:

- Distribución
- Promoción y publicidad
- Producto
- Posicionamiento de la empresa en el mercado
- Precio
- Mercado: cuota de mercado

GRÁFICO N° 4
ORGANIGRAMA FUNCIONAL ARTES GRAFICAS GRAFICUS C.A.



2.1.2 FUNCIÓN DE LA EMPRESA

Artes Gráficas GRAFICUS C.A. es una empresa de hecho, unipersonal, de estructura familiar, que pertenece a la rama de la Industria Gráfica ecuatoriana.

La empresa presta el servicio de impresión de documento pre impresos utilizados por diversas instituciones privadas para realizar las transacciones de acuerdo a las disposiciones del Servicio de Rentas Internas en la Ley de Régimen Tributario Interno. También presta el servicio de impresión para impresos comerciales, encuadernación y tarjetería fina. Artes Gráficas GRAFICUS C.A. es una imprenta autorizada por el Servicio de Rentas Internas para la impresión de Comprobantes de Venta y Retención, tales como: Facturas, Notas de Venta, Liquidaciones de Compra y/o Servicios, Notas de Crédito, Notas de Débito, Guías de Remisión y Comprobantes de Retención.

“El Reglamento de Facturación tiene por finalidad transparentar las actividades económicas en el país, a través de "Comprobantes de Venta", que registren todas las transacciones que se realicen. De esta manera, se crea un sistema de control a través del cruce de información y se asegura que el Impuesto al Valor Agregado (IVA) pagado por los consumidores en sus compras, sea transferido por los vendedores al Fisco”¹

2.1.3 CONTROL

El control interno ha sido diseñado, aplicado y considerado como la herramienta más importante para el logro de los objetivos, la utilización eficiente de los recursos y para obtener la productividad, además de prevenir fraudes, errores violación a principios y normas contable, fiscal y tributaria.

Fundamentos teóricos:

El control interno es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y todo el personal de una entidad, diseñado para proporcionar una

¹ http://www.sri.gov.ec/pages/guia_contribuyente/guia_facturacion/guia_facturacion.html

seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes áreas:

Efectividad y eficiencia en las operaciones.

Confiabilidad en la información financiera.

Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de las políticas prescrita y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

Responsabilidad

Todos los integrantes de la organización, sea esta pública o privada, son responsables directos del sistema de control interno, esto es lo que garantiza la eficiencia total.

Objetivos del control interno:

1. La obtención de la información financiera oportuna, confiable y suficiente como herramienta útil para la gestión y el control.
2. Promover la obtención de la información técnica y otro tipo de información no financiera para utilizarla como elemento útil para la gestión y el control.
3. Procurar adecuadas medidas para la protección, uso y conservación de los recursos financieros, materiales, técnicos y cualquier otro recurso de propiedad de la entidad.
4. Promover la eficiencia organizacional de la entidad para el logro de sus objetivos y misión.
5. Asegurar que todas las acciones institucionales en la entidad se desarrollen en el marco de las normas constitucionales, legales y reglamentarias.

Elementos del control interno:

Todos los elementos que componen el control interno deben gravitar alrededor de los principios de calidad e idoneidad, entre ellos se encuentran:

Planeación, Organización, Procedimientos, Personal, Autorización, Sistema de información, Supervisión.

Subelementos del control interno

Estos son los objetivos y planes perfectamente definidos con las siguientes características:

Posibles y razonables, Definidos claramente por escrito, Útiles, Aceptados y usados, Flexibles, Comunicado a todo el personal, Controlables.

Componentes del control interno

Ambiente de control, Valoración de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación, Monitoreo

Clases de control interno:

Control Interno Operacional.- la responsabilidad fundamental es la dirección de una empresa, buscar producir con el menor costo posible y conseguir el mejor uso posible de sus recursos.

Control Interno Contable.- verifica la corrección y fiabilidad de la contabilidad, haciendo conocer en "tiempo real" las entradas y salidas del sistema expresadas en términos monetarios con la finalidad de conocer el presente.

Verificación Interna.- La Salvaguardia de los activos de la empresa contra desfalcos y otras irregularidades similares, exige procedimientos contables o controles físicos y estadísticos.

2.1.4 PROCESOS

El proceso dentro de una empresa, son los pasos a seguir, para alcanzar los objetivos en la elaboración de su producto.

Con un mercado cada vez más competitivo los procesos están en constante cambio, la persona encargada de realizar estos procesos es el Gerente General.

Una empresa es importante si puede satisfacer con sus productos o servicios las necesidades de los clientes. En la organización también hay otros grupos de interés (empleados, proveedores, administración, etc.) a cuyas necesidades y expectativas también hay que dar respuesta.

En base a la gestión de procesos, tenemos que tener muy claro qué es lo que quieren los clientes y demás grupos de interés, y en función de sus requisitos, identificar, definir y desarrollar los procesos necesarios para conseguir los objetivos establecidos.

La gestión de procesos ha de buscar el factor de éxito.

Cuando los empleados reconocen que sus actividades individuales son parte de algo mayor, se alinean en torno a metas comunes.

2.1.5 PLANIFICACIÓN

La Planificación es un proceso de desarrollo e implementación de planes o tareas para alcanzar propósitos y objetivos.

En este caso la planificación se va desarrollando de acuerdo a las necesidades de la empresa y al trabajo que se va desarrollando, cuando existe mayor demanda de trabajo la planificación se enfoca a cumplir las tareas con tiempos de entrega a fin de que el trabajo sea de optima calidad y los tiempos de entrega de cada pedido estén dentro de los parámetros requeridos.

2.2 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Recursos humanos (RRHH) es el trabajo que aporta uno o más empleados o colaboradores dentro de una organización o empresa.

Es más usual llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de una empresa. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.

Las empresas que cuentan con un número considerado de empleados deben contar con una óptima gestión en cuanto a recursos humanos.

En la empresa GRAFICUS C.A. el área administrativa también se encarga del RRHH, departamento que no tiene una directriz o manual a seguir.

Es necesario crear un departamento de Recursos Humanos que realice esta función de manera técnica, con el objetivo de seleccionar el personal idóneo que participara en el desarrollo de la empresa GRAFICUS C.A. y lo lleve a obtener el éxito deseado.

2.2.1 RECLUTAMIENTO

Siendo el reclutamiento de personal un conjunto de procedimientos orientados a receptar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa.

Para ser efectivo, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

Se debe mantener un banco de datos, mediante el cual se pueda obtener información oportuna para llenar las vacantes de acuerdo como se vayan presentando.

La empresa no tiene un sistema de banco de datos, de reclutamiento de personal, por lo que se hace necesario implementar un sistema mediante el cual se pueda

llenar vacantes de acuerdo a las necesidades de esta.

2.2.2 SELECCIÓN

La selección de personal tiene por objeto escoger, entre los distintos candidatos al más óptimo y más capacitado para cada puesto específico.

Pero en la empresa GRAFICUS C.A., no existe una selección adecuada de personal, este proceso se lo realiza sin ninguna reglamentación.

Cuando existe una vacante, esta es cubierta por medio de contactos personales o referidos entre los empleados.

La selección es informal por motivos de tiempo y dinero, aunque esta manera tiene sus riesgos, poniendo en manos al azar la obtención de empleados capaces, responsables e idóneos

Se realiza con:

- Entrevista inicial
- Psicotécnicos y de conocimientos
- Referencias

2.2.3 INTEGRACIÓN

La integración del personal a una empresa es más que la simple contratación del personal, es la inclusión, capacitación y entrenamiento para el cargo seleccionado.

El personal es incorporado a la organización sin seguir ningún lineamiento que permita alcanzar el 100% de desempeño en el área que se va a desarrollar, únicamente debe conocer sobre las actividades, se le indica las especificaciones generales de las labores a realizar; dependiendo del área donde se vaya a

desempeñar se le designa una persona de planta para que le incluya dentro del ámbito laboral.

2.2.4 CONTRATACIÓN

Se formaliza la contratación de acuerdo a la ley, la relación de trabajo garantiza los intereses y derechos, tanto del trabajador como de la empresa. Cuando las partes aceptan se integra su expediente de trabajo. La contratación se lleva a cabo entre la empresa y el trabajador.

La duración del contrato es por tiempo indeterminado o determinado de acuerdo a las necesidades de la empresa.

El contrato es firmado entre el Gerente General y el trabajador; el trabajador es afiliado al IESS.

El contrato es registrado en el Ministerio de Relaciones Laborales.

2.2.5 INDUCCIÓN

Después que se ha reclutado y seleccionado al colaborador, es necesario orientarlo y capacitarlo, proporcionándole la información y los conocimientos necesarios para que tenga éxito en su nueva posición, aun cuando ya posean experiencia en el puesto a ocupar.

A través de este proceso el empleado comprende y acepta los valores y las normas que se postulan en la organización. Se proporciona al nuevo empleado la información básica de todo lo concerniente a la empresa lo que le permitirá integrarse rápidamente a su puesto de trabajo. Incluye: los valores de la organización, misión, visión y objetivos, políticas, horarios laborales, días de descanso, días de pago, prestaciones, historia de la empresa, servicios al personal, calidad, servicio al cliente y trabajo en equipo, visita a instalaciones, programas especiales, entre otros puntos. Este proceso de adaptación se da tanto en el puesto

de trabajo como en la empresa.

2.2.6 CAPACITACIÓN

Al contratar la empresa personal con experiencia en las diferentes áreas se evita el proceso de capacitación, con lo cual la empresa no invierte recursos ni tiempos en adiestramiento ni capacitación.

En esta era de cambios acelerados y de competitividad cada día más fuerte, es vital para las organizaciones propiciar el desarrollo integral de las potencialidades de las personas y contar con colaboradores que posean un alto nivel de “dominio personal”, que brinde servicios de responsabilidad y calidad, sobre todo cuando se trata como en esta caso de una empresa de servicios, donde la atención directa es dar la satisfacción de las necesidades del usuario, pues ello eleva a la vez la capacidad creativa y de aprendizaje de la organización

La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades

2.2.7 EVALUACIÓN

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia las cualidades de alguna persona, permitiendo la medición del potencial humano.

En GRAFICUS C.A. no se realiza una evaluación de desempeño a sus funcionarios, se mide el rendimiento de acuerdo a la capacidad de desenvolvimiento y cumplimiento a cabalidad en las diferentes áreas que se haya asignado a cada empleado.

2.3 GESTIÓN FINANCIERA

La gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

Es decir, la función financiera integra:

- La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo las necesidades de financiación externa)
- La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa);
- La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad);
- El análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa);
- El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

2.3.1 INVERSIÓN

Se entiende por inversión la colocación de dinero sobre el cual una empresa espera obtener un rendimiento futuro a corto o largo plazo por medio de interés, dividendos o venta a un mayor valor de su costo original.

En la empresa GRAFICUS C.A. se ha realizado una inversión, en compra de

máquinas para la imprenta, de esta manera alcanzar una utilidad razonable para sus dueños y colaboradores.

Tipos

Existen dos tipos de inversiones:

Inversiones temporales.

Las inversiones temporales son documentos a corto plazo, pueden ser certificados de depósitos, bonos de tesorería y documentos negociables, valores negociables de deuda como bonos del gobierno y de compañías y valores negociables de capital como acciones preferentes y comunes, adquiridos con efectivo que no va a ser utilizado de inmediato para las operaciones.

Inversiones a largo plazo.

Son colocaciones de dinero en las cuales una empresa o entidad, decide mantenerlas por un período mayor a un año o al ciclo de operaciones, contando a partir de la fecha de presentación del balance general.

Al adquirir maquinaria para el buen funcionamiento de la empresa se está realizando una inversión a largo plazo, con esta inversión la empresa se fortalece, se hace competitiva y genera más ingresos y rentabilidad.

Selección (métodos)

El desarrollo de diversos métodos de análisis de inversión, que no es otra cosa que un planeamiento eficaz para determinar el momento más adecuado para la adquisición de un activo, constituye una herramienta de trabajo cotidiana del personal encargado de la administración de las finanzas.

Tomando en cuenta el impacto sobre los resultados de las organizaciones con fines de lucro, en el presente trabajo se relacionan los Métodos utilizados para este propósito, conjuntamente con una valoración comparativa de éstos.

Una actividad permanente en el ámbito empresarial, lo constituye el análisis de la situación económica y financiera de la misma, a partir de la cual adoptar decisiones que contribuyan a mejorar su desempeño y con ello maximizar sus beneficios.

Para alcanzar el objetivo antes mencionado se utilizan los pronósticos financieros: a corto plazo destinados fundamentalmente a la elaboración de presupuestos de efectivo y los de largo plazo que se concentran en el crecimiento futuro de las ventas y los activos, así como el financiamiento de dicho crecimiento.

Todo lo expuesto evidencia que un buen análisis financiero debe detectar la fuerza y los puntos débiles de un negocio, en particular en el proceso de evaluación de la rentabilidad de proyectos de inversión que, al margen de su clasificación la cual puede diferir entre diferentes autores, se caracterizan por la ocurrencia de flujos financieros en el transcurso del tiempo, resultan indispensables para la entidad pues incluyen aspectos tales como reemplazo de equipos; sustitución de proyectos; diseño de nuevos productos o servicios y expansión hacia otros mercados, para escoger aquellos que contribuyan a lograr un incremento neto del capital.

Como se aprecia, el universo de destino de los proyectos es muy amplio a lo que debe añadirse el impacto de la escala de la operación de la empresa y la rapidez con que deba adoptarse una decisión (coyuntura) en un ambiente de recursos escasos.

Todo esto ha motivado el desarrollo de diversos métodos de análisis de inversión que no es otra cosa que un planeamiento eficaz para determinar el momento más adecuado para la adquisición de un activo, los cuales se relaciona en el presente trabajo, conjuntamente con una valoración comparativa de éstos.

Clasificación de los proyectos

Las empresas clasifican los proyectos en las siguientes categorías:

- Reemplazo: mantenimiento del negocio, están destinados a reemplazar los equipos dañados, depreciados en su totalidad u obsoletos moralmente.

- Reemplazo: reducción de costos, que tiene como propósito reemplazar los equipo útiles pero obsoletos. El pronóstico de estos gastos es reducir el costo de la mano de obra, de los materiales y de otros conceptos como la electricidad.
- Expansión de los productos a mercados existentes: tiene como objetivo expandir los servicios en los mercados actualmente atendidos.
- Expansión hacia nuevos productos o mercados: se utiliza para evaluar los gastos y beneficios esperados de un nuevo producto o servicio, con el cual se pretende expandir la empresa dentro de un área geográfica no cubierta actualmente.
- Proyectos de seguridad o ambientales: se relacionan con los gastos necesarios para cumplir las regulaciones del gobierno, con los contratos laborales, con los términos de las pólizas de seguros. Se denominan inversiones obligatorias o proyectos que no producen ingresos.

A nivel microeconómico, la clasificación del proceso inversionista es la siguiente:

- Económicas: adquisición de bienes y derechos.
- Financieras: colocación del ahorro en el mercado financiero.
- Jurídicas: adquisición de bienes y derechos que pueden ser objeto de un derecho de propiedad y son susceptibles de formar parte del patrimonio.

2.3.2 FINANCIACIÓN

Es el acto de dotar de dinero y de crédito a una empresa, organización o individuo, es decir, conseguir recursos y medios de pago para destinarlos a la adquisición de bienes y servicios, necesarios para el desarrollo de las correspondientes funciones.

Interna

Financiación interna: reservas, amortizaciones, etc. Son aquellos fondos que la empresa produce a través de su actividad (beneficios reinvertidos en la propia empresa).

Externa

Financiación externa: financiación bancaria, emisión de obligaciones, ampliaciones de capital, etc. Se caracterizan porque proceden de inversores (socios o acreedores).

2.3.3 RENTABILIDAD

La rentabilidad de una empresa se mide de acuerdo a la utilidad que esta genera, y es la manera más eficiente de demostrar si la administración se está realizando de forma efectiva.

En la Imprenta y Artes Gráficas GRAFICUS C.A. tenemos una rentabilidad moderada, generada por la comercialización de sus servicios.

2.3.4 COSTOS.

Los costos sirven para dar la información real y necesaria para el uso interno de la administración en la planificación. El control, la verificación de precios y la toma de decisiones.

Se realiza de acuerdo con la forma en que se producen los cambios, esto es volumen, color, tamaño, especificaciones del cliente, etc. dentro del proceso de producción.

Para que la administración tenga éxito se toma la información relacionada con la producción y los costos sobre una base sistemática y oportuna relacionada con la

producción.

El éxito del negocio depende de la manera en que se utiliza la información.

Si bien el precio del producto está basado en la oferta y la demanda y no en el costo de producción, la adecuada aplicación de costos ayuda a la administración y determina qué productos producirán, mayor utilidad al venderlos al precio que la demanda está dispuesto a pagar, a mayor cantidad de requerimientos menor costos de producción.

El sistema costeo por ordenes de producción es la más adecuado para la pequeña imprenta en la industria de impresión, pues permite la obtención real de los costos de cada orden de producción y suministra a la administración, la información necesaria para la fijación adecuada y justa de precios.

La contabilidad de costos es una técnica o método para determinar el costo de un proyecto, proceso o producto, empleado por la mayoría de las entidades legales de una sociedad.

Las materias primas se retiran de las bodegas para usarse en el trabajo y también se codifican con propósitos contables.

2.4 SITUACIÓN DEL PRODUCTO

La ley de la oferta y demanda es el modelo económico básico de la formación de precios en el mercado de los bienes y servicios.

Cuando la demanda excede la oferta, el precio tiende a aumentar, pero cuando la oferta excede la demanda ese precio tiende a disminuir.

En el caso de las imprentas de arte gráficas este postulado es más evidente, ya que existe una competencia cada vez mayor, lo que ha obligado a muchas imprentas a actualizar sus procesos de producción y estar a la par de la tecnología.

2.4.1 PRODUCTO

Dentro de la imprenta el producto es consecuencia de un servicio de impresión, estos son tan variados.

Las artes gráficas se emplean actualmente como un medio de difusión publicitaria. Estos son los medios más comunes para aplicar las diversas técnicas de artes gráficas:

Entre los productos que ofrece es la elaboración de documentos pre impresos que están sujetos por el Servicio de Rentas Internas, para elaborar los mismos de acuerdo a la Ley del Régimen Tributario Interno.

Comprobantes de Venta y Retención:

- Facturas
- Notas de Venta
- Liquidaciones de Compra y/o Servicio
- Notas de Crédito
- Notas de Débito
- Guías de Remisión
- Comprobantes de Retención

La empresa también ofrece una completa variedad de servicios en su local como los folletos publicitarios, dípticos y toda clase de papelería.

Otros Productos

- Tarjetas de Presentación
- Hojas Volantes
- Trípticos
- Dípticos
- Hojas Membretadas
- Sobres Membretados
- Comprobantes de Egreso
- Comprobantes de Ingreso

- Gigantografía
- Formularios Continuos
- Artículos Publicitarios
- Encuadernación Libros, tesis.
- Anillados

Tarjetería Fina

- Invitación Baby Shower
- Invitación de Bautizo
- Invitación de Primera Comunión
- Invitación de Confirmación
- Invitación de 15 años
- Partes Matrimoniales
- Recuerdos Misa de Réquiem, entre otros.

2.4.2 MERCADO

Es el conjunto de consumidores potenciales que comparten una necesidad o deseo y que podrían estar dispuestos a satisfacer a través del intercambio de otros elementos de valor.²

El mercado de GRAFICUS C.A. es de competencia perfecta ya que tiene las siguientes características:

Gran número de compradores y vendedores.- GRAFICUS C.A. cumple con esta característica debido a que existe un gran número de establecimientos que prestan este servicio, pero a su vez también existe un número considerable de clientes.

Servicio homogéneo: GRAFICUS C.A. da el servicio de impresión de documentos pre impresos al usuario, de igual forma que el resto de competidores al momento de prestar este servicio.

² Kotler, Armstrong, Saunders, Wong. Introducción al Marketing. Segunda Edición, Madrid 2000, p. 289

Libre movilización de los factores productivos: Los recursos que empleamos para brindar este servicio no se encuentran monopolizados por ninguna empresa.

Libre entrada y salida de las empresas: Al momento de ingresar o salir del mercado no se presentan demasiadas barreras (legales).

La imprenta gráfica tiene un gran mercado para comercializar sus servicios, desde la empresa privada, entidades públicas, pequeña industria, almacenes, etc.

2.4.3 ACEPTACIÓN DEL MERCADO

Las personas siempre han tenido necesidad de realizar trabajos de imprenta y por consiguiente la aceptación actual para GRAFICUS C.A. de acuerdo a la base de datos que la empresa mantiene de 1.000 clientes; 200 clientes son frecuentes en la utilización del servicio de la empresa.

– **Demanda Potencial:** Los consumidores que acceden a este servicio en forma ocasional son 800, y constituyen la demanda potencial para GRAFICUS C.A

La aceptación del servicio dentro del mercado nacional es muy buena, tiene contratos con varias empresas importantes de la ciudad, tanto privadas como estatales, pero necesita urgentemente ampliar su área de producción y mejorar su departamento de marketing y ventas para ampliar su cartera de clientes.

Los productos que se realizan en esta imprenta son de óptima calidad con diseños y materiales de primer orden, precios competitivos.

CAPITULO 3

PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA GRAFICUS C.A.

3.1 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa desde su nacimiento, ha denotado un crecimiento poco sostenido, el principal problema de GRAFICUS C.A. es la ausencia de una gestión Gerencial, que le permita marcar un horizonte de crecimiento en el cual toda la organización se encuentre alineada e identificada.

Dentro del manejo del recurso humano de la organización existe personal capacitado en el área gráfica, los problemas radican en la inexistencia de un programa de capacitación al personal, las funciones no se encuentran descritas formalmente y estos deslinda de responsabilidades a los colaboradores, causando malestar al cliente final, estrechamente relacionado es la falta de un organigrama y una estructura funcional operativa, finalmente no existe una política definida de beneficios y remuneraciones, que de cierta manera motiva negativamente al personal.

En el manejo de maquinaria se detecto la falta de una política de reposición de maquinaria, no existe un lineamiento de adquisición de nueva maquinaria, de la misma manera existe una ausencia de políticas de adquisición de tecnología y software.

Dentro de sus métodos existe una gran falencia de una formalización de la filosofía existente en la organización, así mismo no se encuentra claro un direccionamiento de inversión y una política de endeudamiento, por otro lado no existe un control adecuado de los activos y pasivos de la empresa, tampoco una estructura de costos reales de producción por producto.

Dentro del manejo de materiales e insumos, existe un manejo inadecuado de materiales, es decir existe un desperdicio de materias primas por inconsciencia o falta de una cultura de ahorro, no existe una política de proveedores, es decir no se los califica y se mantiene una cartera reducida de proveedores, que ha causado problemas de desabastecimiento a la empresa por la falta de inventario.

La medida propuesta en la presente tesis es diseñar un modelo de gestión gerencial para la empresa Artes Gráficas GRAFICUS C.A., que permitirá a la empresa lograr un lineamiento mediante un diagnóstico real de necesidades internas y externas, definiendo una visión clara de donde se encuentra y hacia dónde quiere llegar de una forma ordenada y cuantitativa para garantizar un crecimiento sustentable en el corto, mediano y largo plazo a favor de los grupos de interés.

Entregar un adecuado diseño de reclutamiento, selección e integración de recursos humanos.

3.1.1 PROCESOS

“Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más **inputs** (entradas) los transforma, generando un **output** (resultado).”³

Todo proceso tiene un dueño, trabajadores, proveedores y clientes:

- **Dueño:** es la persona de más bajo nivel jerárquico dentro de la organización que tiene autoridad para hacer cambios fundamentales en el proceso.
- **Trabajadores:** son aquellas personas que participan en el proceso de transformación de las entradas para producir resultados.
- **Proveedores:** personas o entidad que proveen una entrada al proceso.

³<http://www.aiteco.com/procesos.htm>

- **Clientes:** personas o entidad interna o externa que reciben o usan el resultado del proceso. En un sentido más amplio, podemos definir también como clientes a aquellas personas sobre quienes repercuten los procesos y los productos de la organización.”⁴

Otra definición que vale anotar acerca de procesos que es: “Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos.”⁵

GRAFICUS C.A. ha establecido procesos con el fin de determinar las entradas y salidas precisas para realizar la transformación adecuada y obtener los mejores resultados, tales procesos van a ir acompañados de controles y medios.

PROCESO ADMINISTRATIVO

Proceso Manejo Administrativo

Proceso Recursos Humanos

Proceso Ventas

Proceso Adquisición de materia prima e insumos

PROCESO FINANCIERO – CONTABLE

Proceso Manejo Contable

PROCESO PRODUCCIÓN Y DISEÑO

Proceso Elaboración de diseño

Proceso Impresión de los documentos.

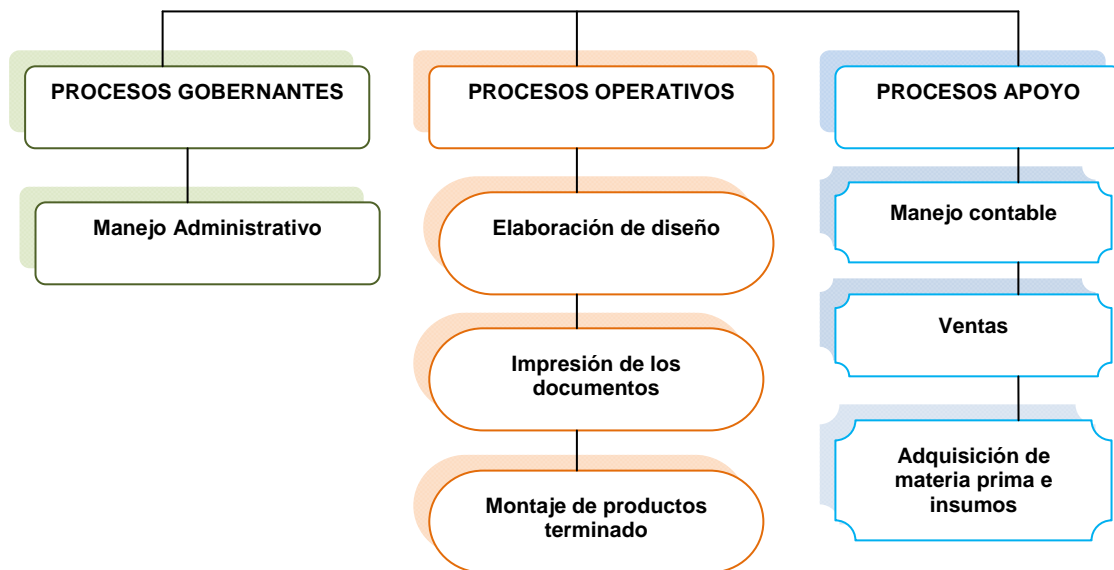
Proceso Montaje del producto terminado

⁴ Koontz, H., Weihrich H. Administración una perspectiva global. McGraw-Hill. 1996. México. p. 110

⁵ Harrington, H. James. Mejoramiento de los procesos en la empresa. D'VINNI Editorial Ltda. 1996, Santa Fé de Bogotá, Colombia. p. 9

GRAFICO Nº. 5

CUADRO DE PROCESOS



3.1.2 CLASES DE PROCESOS

A continuación se detalla las clases de procesos y el ámbito de acción de cada uno:

PROCESO GOBERNANTE

La creación del proceso gestión gerencial para GRAFICUS C.A. es beneficiario ya que por medio de la planificación la empresa establecerá su visión de futuro, objetivos, estrategias, planes de acción y políticas que permitirá tener una diferencia con la competencia.

También con la planificación operativa del marketing la empresa identificará objetivos y estrategias para tener una mayor participación en el mercado, además tendrá un amplio conocimiento acerca de su producto, precio, plaza y promoción.

Con la planificación del talento humano el beneficio que alcanzará es tener identificadas las funciones de cada departamento, distribución adecuada de trabajo y elaboración de organigramas para que cada departamento tenga establecido sus

objetivos y de esta manera el talento humano tenga un mejor desempeño cumpliendo así con sus actividades eficientemente.

Los Procesos Gobernantes: se encuentran a cargo de las máximas autoridades de la organización, relacionados directamente con la toma de decisiones de vital importancia, están fundamentados en principios y valores, misión y visión, objetivos, políticas y estrategias.

PROCESO OPERATIVO

En el proceso elaboración de los documentos se obtuvo beneficios, ya que al fusionar los procesos se disminuyeron actividades, lo que permitió una optimización de recursos y una organización mejor del talento humano dando un trabajo de calidad con un producto eficiente.

PROCESO APOYO

El proceso de ventas se realizó el mejoramiento en los subprocesos atención al cliente y entrega del producto ya que tenían tareas que se podían unir y cumplir con la misma actividad eficientemente, de tal forma que el beneficio que se obtuvo es dar un mejor servicio al cliente y poder realizar su pedido más rápido asimismo como la entrega del producto que solicitó.

A la vez que algunos subprocesos se eliminaron y fusionaron hemos obtenido un alto ahorro de tiempo por lo tanto la empresa utilizará ese tiempo para realizar cursos de capacitación para que el talento humano y con el costo ahorrado se distribuirá para adquirir programas de diseño acorde al mercado gráfico y la capacitación necesaria para la utilización de los programas, igualmente se adquirirá maquinaria con el fin de tener apertura a otro tipo de mercado con lo que la empresa obtendrá más ventas ya que se enfocará a otro tipo de necesidades que el cliente desea satisfacer.

3.1.3 ORGANIGRAMA

El organigrama es una representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o parte de ella, y de las relaciones que guardan entre sí las unidades administrativas que la integran.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Representa el esquema básico de la organización, permite conocer de forma objetiva las partes integrantes o unidades administrativas y la relación de dependencia existente entre ellas.

Se plantea el Organigrama que se puede apreciar en el Gráfico No.6

ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Parte del organigrama estructural y a nivel de cada unidad administrativa se detalla las funciones principales básicas. Se determina ¿qué es lo que se hace?⁶

Para GRAFICUS C.A. se plantea el Organigrama que se puede apreciar en el Gráfico No. 7.

ORGANIGRAMA POSICIONAL

También parte del organigrama estructural y sirve para representar, en forma objetiva, la distribución del personal en las diferentes unidades administrativas. Indica el número de cargos, denominación del puesto y la clasificación en caso de haberla. En ocasiones se puede incluir el nombre del funcionario que desempeña ese puesto.⁷

Para GRAFICUS C.A... Se plantea el Organigrama que se puede apreciar en el Gráfico No. 8.

⁶ Vásquez Víctor Hugo, Organización Aplicada, página 263

⁷ Vásquez Víctor Hugo, Organización Aplicada, página 265

GRÁFICO Nº 6
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO
ARTES GRÁFICAS GRAFICUS C.A.

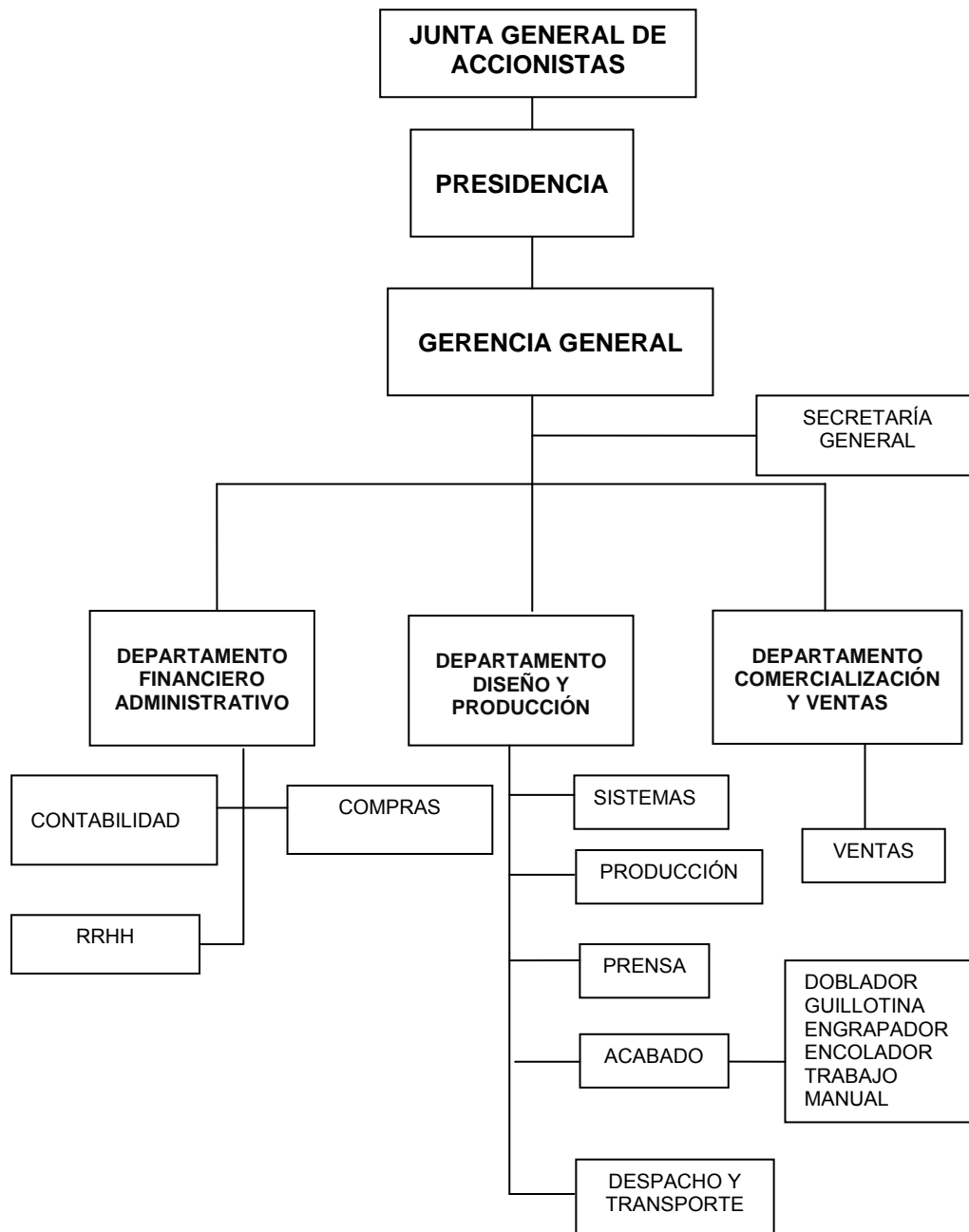


GRÁFICO Nº 7

ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTOS

ARTES GRÁFICAS GRAFICUS C.A.

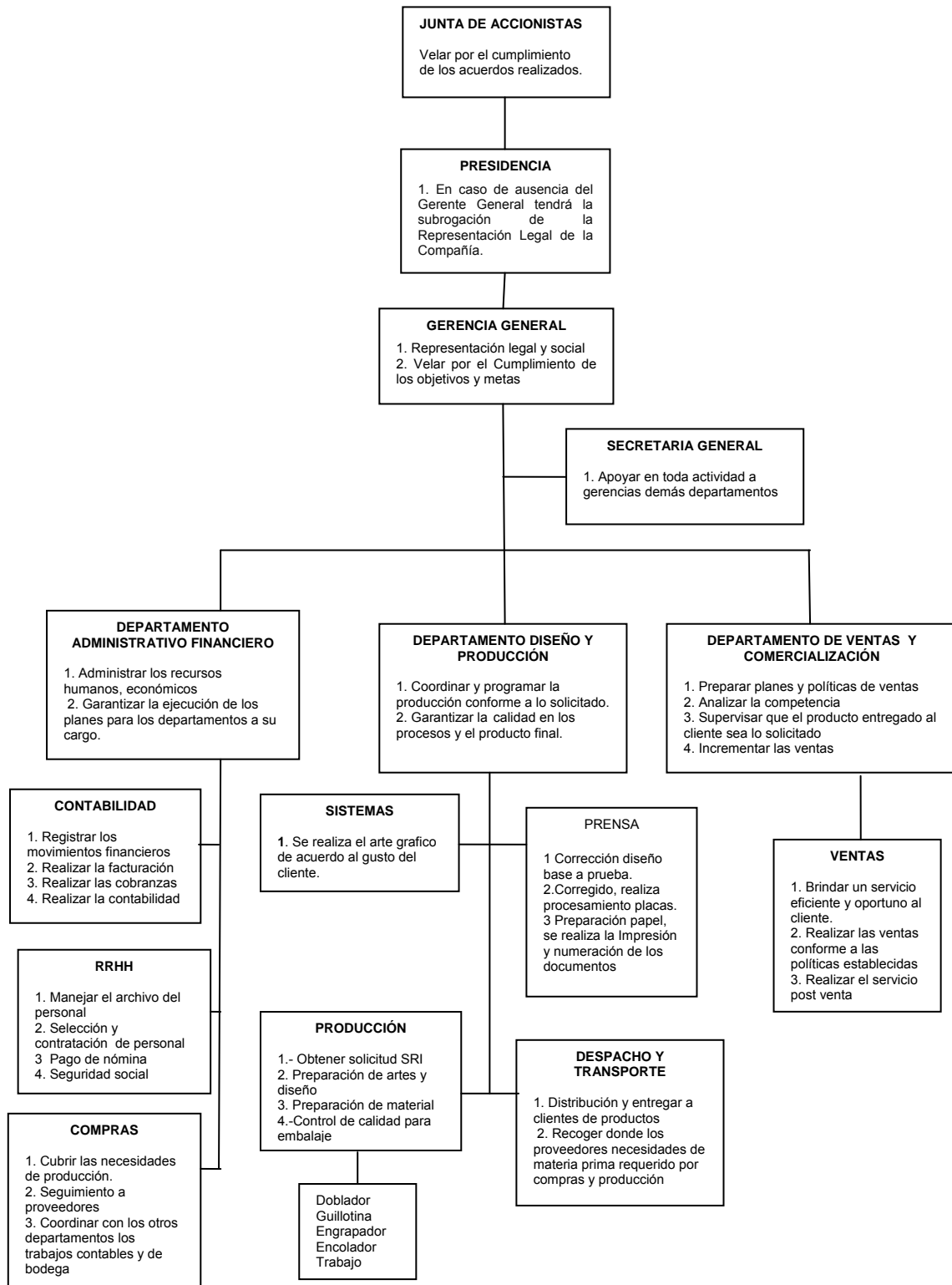
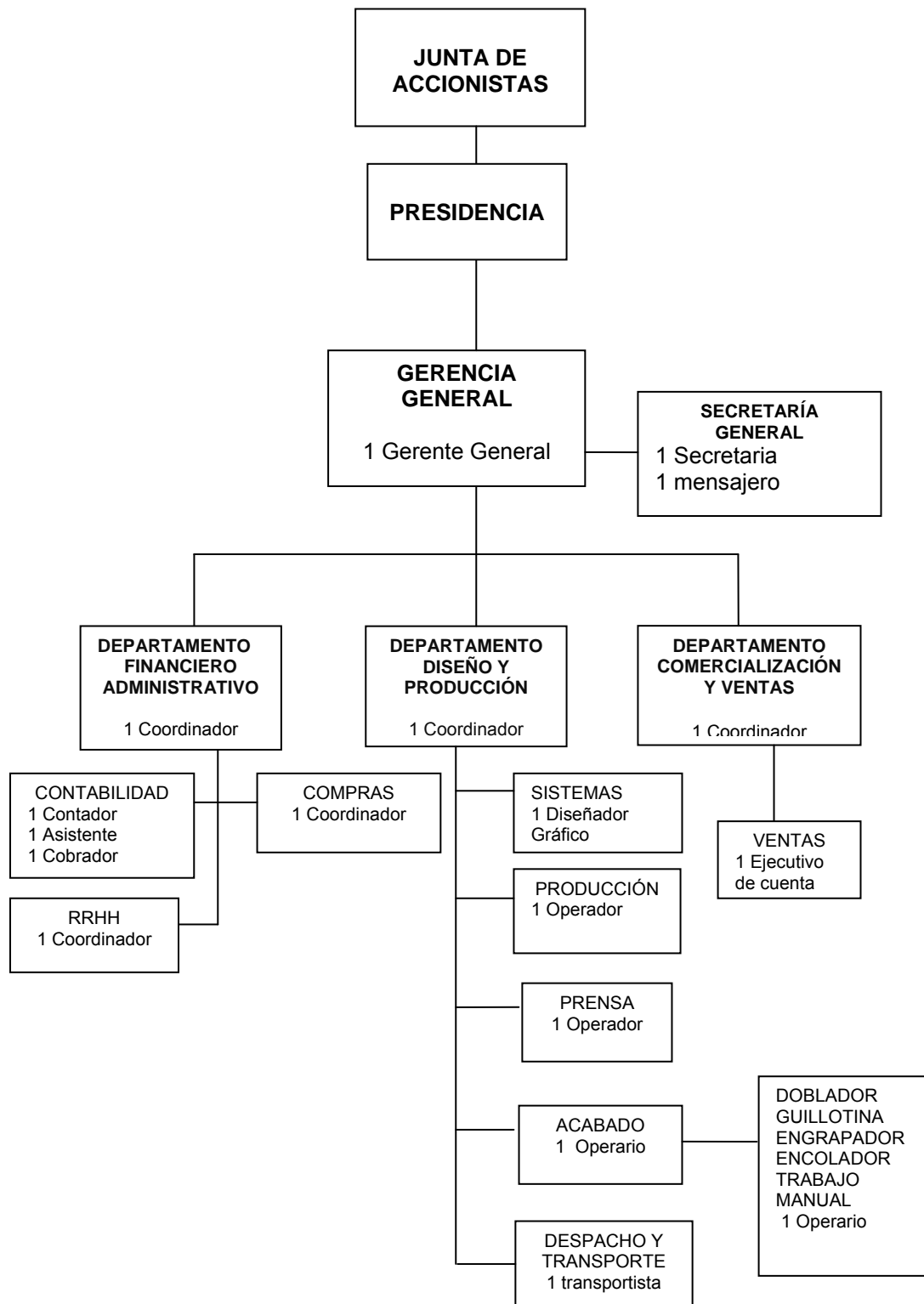


GRÁFICO Nº 8
ORGANIGRAMA POSICIONAL PROPUESTOS
ARTES GRÁFICAS GRAFICUS C.A.



3.1.4 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".⁸

"Herramienta muy versátil, que permite a los líderes de cualquier organización dirigir sus esfuerzos hacia la ubicación de la entidad respecto a una visión de futuro, es decir se trata de una técnica que permite anticiparse racionalmente a los hechos en función de su naturaleza organizacional".⁹

Tiene por finalidad producir profundos cambios en los mercados de la organización y en la cultura interna, permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva e rumbo de una organización.

Ofrece puntos importantes para las actividades de la organización. "El mayor beneficio de la planeación estratégica permite que las organizaciones tengan mejores estrategias gracias a que usan un enfoque más sistemático, lógico y racional para elegir sus estrategias".¹⁰

Además existen más beneficios que se enlistan a continuación:

Los gerentes dan a su organización objetos definidos con claridad y métodos para lograrlo. Este proceso de planeación le ayuda a prever los problemas antes que surjan y a afrontarlos antes que se agraven, también ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.

Representa un marco para coordinar y controlar mejor las actividades.

Permite tomar decisiones importantes para respaldar mejor los objetivos establecidos, asignar los recursos y tiempo a las oportunidades que se han detectado.

⁹ SALAZAR, Francis M.B.A. (2004) Gestión Estratégica de Negocios

¹⁰ Fred Davis Conceptos de administración Estratégica 2003 Mexico Novena Edición Pág. 17

Constituye un marco para la comunicación interna de personal, ofrece una base para delimitar las responsabilidades individuales.

Contribuye a mejorar la competitividad, obliga a pensar en el futuro, permitiendo disponer de una base para desarrollar programas de mejoramiento continuo.

En resumen podemos decir gráficamente que planificación es el proceso que permite construir un puente entre:

Situación Actual	El futuro deseado
Diagnostico de la Situación Actual	Plan Estratégico

FUENTE SALLENNEVE (1991)

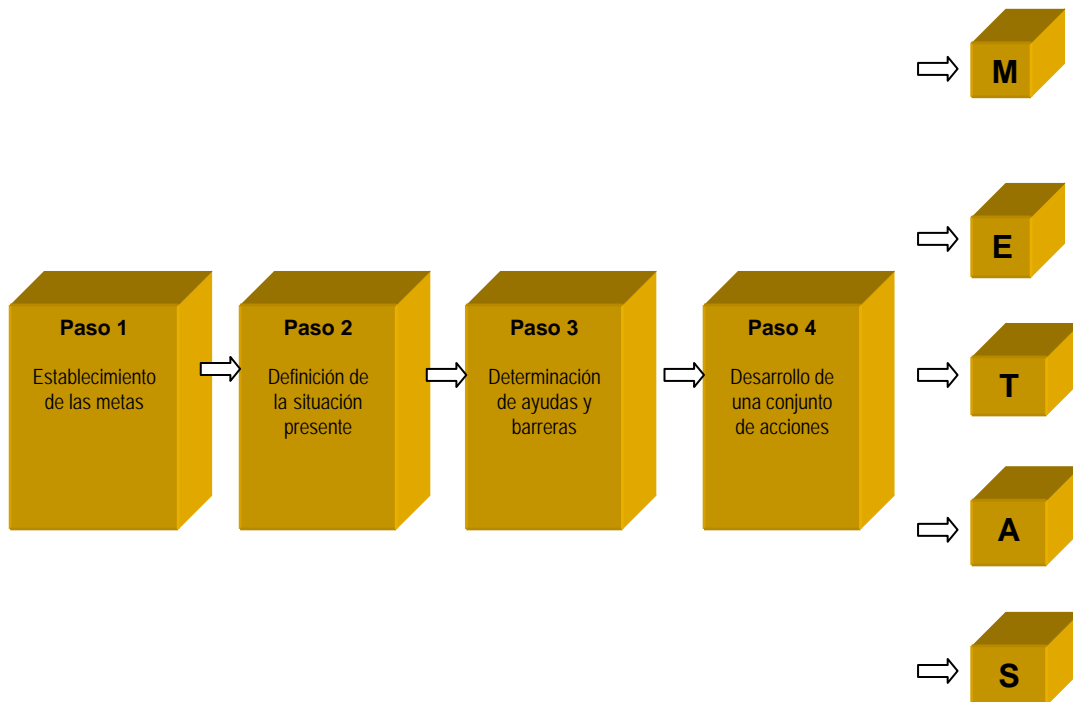
3.1.4.1 ESTRATEGIAS

“Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos”¹¹

¹¹ <http://www.definicion.org/estrategia>

GRÁFICO Nº 9

PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



FUENTE: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS

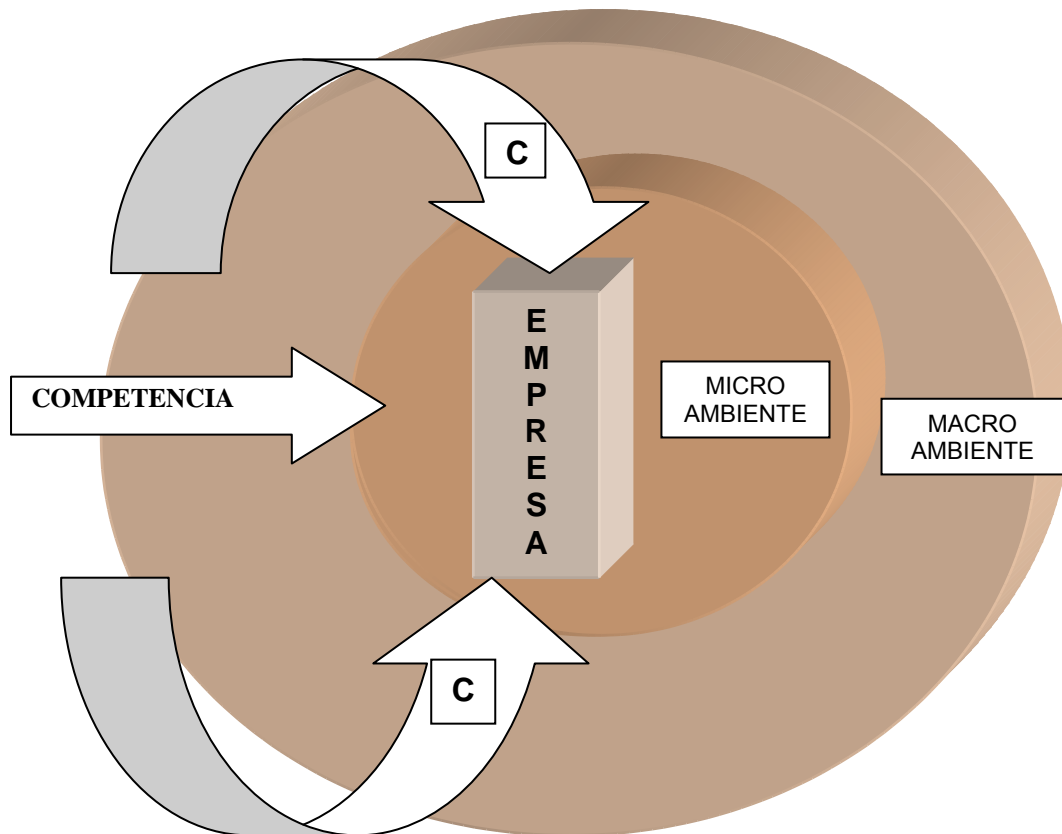
PASO 1: ESTABLECIMIENTO DE METAS.- Definir qué es lo que se quiere o lo que se necesita para establecer prioridades y distribuir recursos materiales, financieros, humanos, tecnológicos, gestión, procesos, con eficacia, es decir preparar las metas que tiene que tener la Organización para empezar con el proceso de planificación

- La Dirección debe comunicar a todo el personal de que la empresa va a entrar en un proceso de Planificación Estratégica.
- La Gerencia General debe estar de acuerdo con la realización de este proceso.
- El personal debe saber que el desarrollo y aplicación de la planificación va a determinar el futuro de la Organización.
- Distribuir los recursos, iniciando con la formación de un grupo que dirija el proceso

PASO 2: DEFINICIÓN DE LA SITUACIÓN PRESENTE.- “El diagnóstico estratégico es una herramienta que se utiliza para analizar la situación interna y externa de una

organización. Que a través del proceso de recopilación de la información (diversas técnicas) permite encontrar y conocer los dos ambientes organizacionales.”¹²

GRÁFICO Nº 10
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

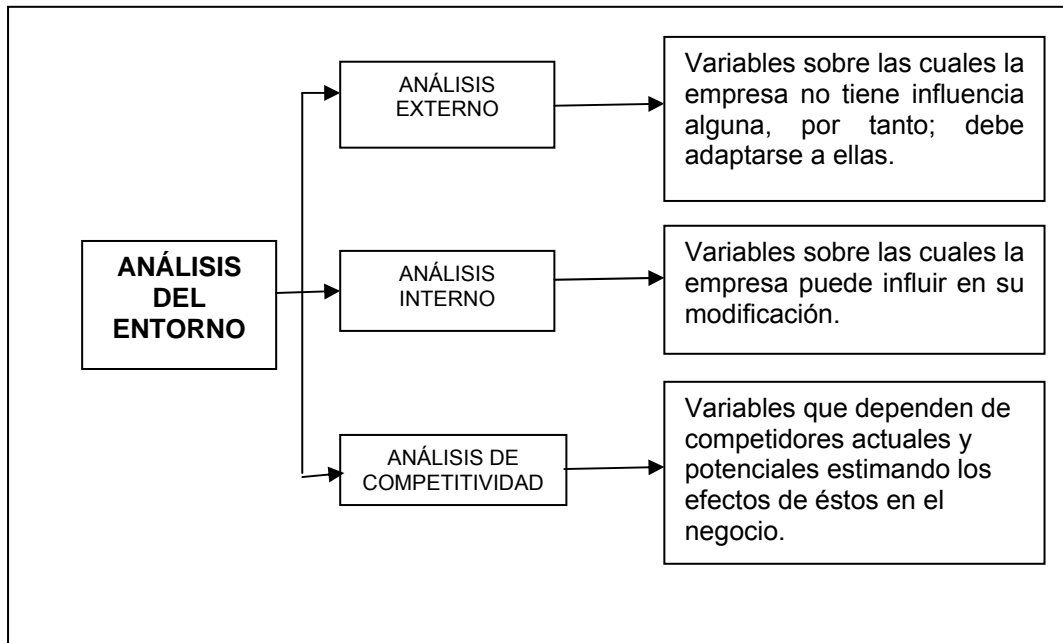


FUENTE: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS

¹² MARGULIES, Newton. Desarrollo organizacional, valores, proceso y tecnología

GRÁFICO Nº 11

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO



FUENTE: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS

AMBIENTE EXTERNO

MACROAMBIENTE: En este ambiente se estudian y analizan las variables y factores: Económicos, Tecnológicos, Sociales, Culturales, Políticos, Legales, Demográficos y Geográficos.

MICROAMBIENTE: Se analizan los grupos que se relacionan son: proveedores, clientes, competencia, Organismos de Control. Dentro de este entorno se analiza:

MERCADO: Oferta, Demanda, Tamaño del Mercado, Costos de la Industria, etc.

PROVEEDORES: Líneas de Producto, Lugar de Origen, Condiciones de Venta, Canales de Distribución, Costos, Calidad, etc.

CLIENTES: Actuales y Potenciales, Comportamiento, Necesidades, Características Personales, etc.

AMBIENTE INTERNO

FILOSOFÍA CORPORATIVA: Se analiza las Creencias y Valores, los Principios, la Visión, la Misión, los Objetivos Estratégicos, las Políticas y las Tácticas.

PROCESO ADMINISTRATIVO: Se analiza si se cumple o no el Proceso Administrativo en sus diferentes etapas: Investigación, Planificación, Organización, Integración, Dirección, Control, Coordinación y Evaluación.

GESTIÓN DE LAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS: Se analiza si se cumplen las Funciones y Tareas en cada Área, los Componentes Físicos, el Grado en que cada área agrega valor a la Gestión, y los medios y recursos.

AMBIENTE COMPETITIVO

COMPETIDORES ACTUALES: El Tipo y Número de Competidores Actuales, la Estrategia de Diferenciación y su Estrategia Competitiva.

COMPETIDORES POTENCIALES: La captación del Segmento de Mercado, las Barreras de Ingreso, las Represalias Comerciales, etc.

PRODUCTOS SUSTITUTOS: Sus precios, la calidad, y la innovación tecnológica.

PROVEEDORES: La Concentración de los Proveedores, la Importancia de sus Productos, las Fuentes de Abastecimiento, el Manejo de la Calidad y el precio, etc.¹³

La etapa del Diagnostico Estratégico consiste en:

Escoger las variables del entorno más influyentes del entorno (externo, interno, competencia)

- a). Variables Relevantes: Importantes para la empresa.
- b). Variables Críticas: Éxito o fracaso de la empresa

¹³ SALAZAR, Francis M.B.A. (2004). Gestión Estratégica de Negocios

Observar detenidamente cada variable seleccionada, y analizar la interacción (identificar relaciones) de esta con el sujeto objetivo (empresa).
Predecir o pronosticar el comportamiento de las variables.

Obtener conclusiones sobre la importancia, tendencia e influencia de las variables

Identificar los aspectos sobre los que se obtuvo conclusiones con situaciones positivas o negativas respecto a su influencia en las finalidades del negocio (FODA)

14

El método FODA permite analizar, en lo interno, las fortalezas y debilidades de la organización, y en lo externo, las oportunidades y amenazas del contexto.¹⁵

GRAFICO Nº 12

FODA

DE LA ORGANIZACIÓN COMUNITARIA

INTERNO	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
DEL CONTEXTO		
EXTERNO	Oportunidades (O)	Amenazas (A)

FUENTE: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA – METODOLOGÍA Y PLAN ESTRATÉGICO DE LAS ORGANIZACIONES
COMUNITARIAS

PASO 3: DETERMINACIÓN DE AYUDAS Y BARRERAS.- Una vez determinada la trascendencia de los aspectos identificados es necesario realizar una depuración de las conclusiones obtenidas.

¹⁴ SALAZAR, Francis M.B.A. (2004). Gestión Estratégica de Negocios

¹⁵ CAMISAZA, Elena / GUERRERO, Miguel. Planificación Estratégica – Metodología y Plan Estratégico de las Organizaciones Comunitarias. Página: 32-33

Fortaleciendo la opinión de Michael Porter, esto se puede ejecutar, realizando matrices de cinco tipos de acuerdo a la siguiente descripción:

Matrices Resumen: en las que se señalan por campos (Fortaleza, Debilidad, Oportunidad, Amenaza) los resultados del análisis anterior, acompañándolos de un ligero comentario que tiende a orientar hacia una solución o reforzamiento intuitivo del aspecto.

Matrices de Ponderación: donde se medirá el impacto de cada aspecto identificado en la gestión organizacional y sobre todo deberán identificarse prioridades sea por urgencia o factibilidad, de gestión.

Matrices de Acción: Logrando cuantificar impactos externos y la capacidad de respuesta interna de parte de la organización, buscando capitalizar oportunidades y minimizar riesgos de entorno de acuerdo a la capacidad del negocio.

Matriz Síntesis: Tratando de resumir de la manera más exacta posible los aspectos puntuales y de prioridad en los que la Organización deberá responder.

Matrices de validación: Permiten reafirmar o contradecir las conclusiones obtenidas en las etapas anteriores de análisis.

MECANISMO ALTERNATIVO: UTILIZACIÓN DEL DESPLIEGUE DE LA FUNCIÓN DE CALIDAD

Es un sistema que busca focalizar el diseño de los productos y servicios en dar respuesta a las necesidades de los clientes. Esto significa alinear lo que el cliente requiere con lo que la organización produce.

Captando la “voz del cliente”, este instrumento metodológico permite mejorar el enfoque de la planificación estratégica al realizar una comparación de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que posee una organización o entidad y confrontándolas en cuatro tipos de análisis:

- Análisis del Entorno Interno: Compara Fortalezas con Debilidades logrando como resultado el establecimiento del “cómo” las Debilidades minimizan
- Análisis del Entorno Externo: Compara Oportunidades con Amenazas, logrando como resultado el establecimiento del “cómo” las Amenazas inciden.
- Análisis de Potencialidad: Compara Oportunidades con Fortalezas, logrando como resultado el establecimiento del “cómo” las Fortalezas maximizan.
- Análisis de Vulnerabilidad: Compara Amenazas con Debilidades, logrando como resultado el establecimiento del “cómo” las Debilidades incrementa ¹⁶
- Gráficamente, para la implementación de la utilización del despliegue de la función de calidad en el análisis FODA se observa el siguiente enfoque de comparación:

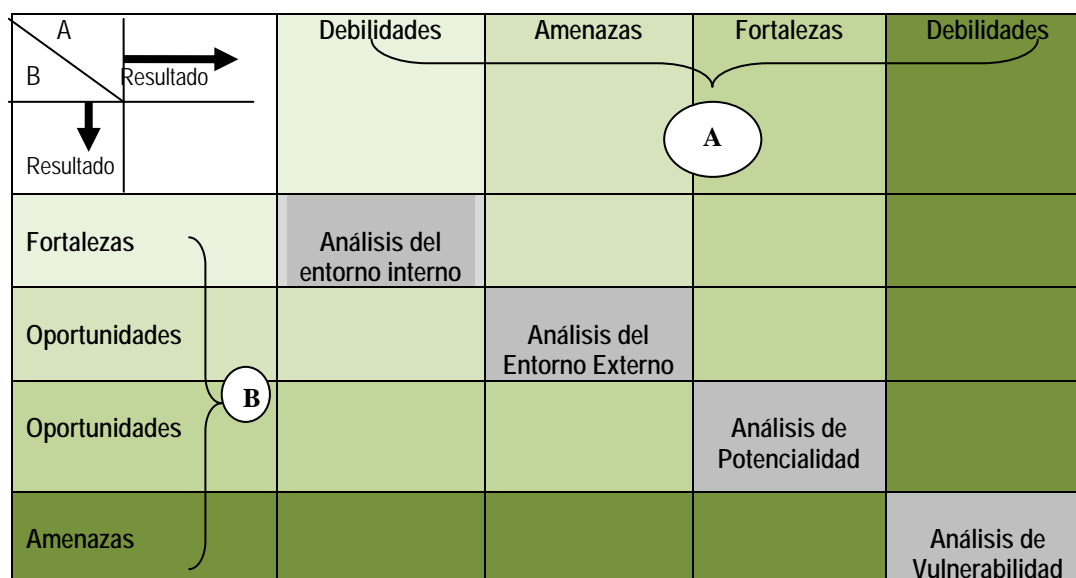
Estrategias, las cuales se obtienen relacionando todos los elementos del FODA entre sí; de cada relación se origina un tipo o grupo especial de estrategias para cada elemento del FODA en forma individual, y al final se juntan todas para formular el plan conjunto de estrategias que se utilizarán como cursos de acción para el Plan Estratégico.

La matriz propone maniobras a realizarse durante el proceso, como resultado de la confrontación de los factores positivos y negativos encontrados en la organización¹⁷

¹⁶ SALAZAR, Francis M.B.A. (2004). Gestión Estratégica de Negocios.

¹⁷ MORENO, Galo. Planificación Estratégica

GRAFICO Nº 13
ENFOQUE DE COMPARACIÓN



FUENTE: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS.

Matriz de Estrategias

Este es el último paso para realizar el análisis FODA. En esta matriz se plasmarán las estrategias, las cuales se obtienen relacionando todos los elementos del FODA entre sí; de cada relación se origina un tipo o grupo especial de estrategias para cada elemento del FODA en forma individual, y al final se juntan todas para formular el plan conjunto de estrategias que se utilizarán como cursos de acción para el Plan Estratégico.

La matriz propone maniobras a realizarse durante el proceso, como resultado de la confrontación de los factores positivos y negativos encontrados en la organización¹⁸

PASO 4: DESARROLLO DE UNA CONJUNTO DE ACCIONES.- El Direccionamiento Estratégico, definición las estrategias (Corporativas y Operativas), establecimiento de Programas y Proyectos

Esta etapa consiste en obtener una perspectiva común que permita alinear criterios dentro de la organización.

Los Componentes del Direccionamiento Estratégico son:

¹⁸ MORENO, Galo. Planificación Estratégica

- Definición del Negocio y la Filosofía Corporativa
- Definir los Objetivos Corporativos de acuerdo a las características básicas que debe tener un objetivo.
- Establecer la principales Metas que la empresa aplicará para obtener los resultados.
- Definir las Estrategias Corporativas: de Ventaja Competitiva o Desarrollo, de Crecimiento y Competitivas; y las Estrategias Operativas.
- Diseñar un Mapa Estratégico acorde al Direccionamiento Estratégico propuesto para la empresa.
- Definir Indicadores de Gestión que nos permitan cuantificar la aplicación de las estrategias señaladas.
- Establecer y diseñar los principales Programas y Proyectos que la empresa implementará.
- Realizar un Presupuesto General y Presupuestos Específicos para cada Programa y Proyecto a implementar, lo cual nos permitirá conocer los recursos financieros en los cuales deberá incurrir la empresa con el fin de lograr los resultados esperados con la ejecución de sus estrategias.¹⁹

LOS CUATRO EJES DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

PERSPECTIVA FINANCIERA

Son los más utilizados, pues es el reflejo de lo ocurre con las inversiones y el valor añadido económico, todas las medidas que forman parte de la relación culminan en la mejor actuación financiera.

¹⁹ SALAZAR, Francis M.B.A. (2004). Gestión Estratégica de Negocios

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	META	RESPONSABLE	ESTRATEGIAS
Maximizar la Rentabilidad	Incrementar el margen de utilidad en un 4%	Áreas de Finanzas y Administración	Controlar el manejo de gastos y costos
Incrementar la Velocidad de Generación de Flujo de Efectivo	Incrementar los saldos en cuentas en un 15%	Áreas de Finanzas y Administración	Establecer presupuesto en la empresa
Mejorar el crecimiento de ventas	Aumentar los volúmenes de ventas en un 15%	Áreas de Finanzas y Administración	Búsqueda de nuevos clientes y mercados

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Es parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo. Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	META	RESPONSABLE	ESTRATEGIAS
Mejorar el tiempo de respuesta y la atención al cliente con precios competitivos	Reducir el tiempo de entrega a 1 día	Áreas de Finanzas, Administración y Marketing	Incrementar la cartera de clientes Reducir los tiempos de entrega
Realizar alianzas para fortalecer el servicio y la lealtad de los clientes.	Lograr un 20% del total de cuentas mensuales que incluyan el servicio de asesoría tributaria	Departamentos de Finanzas, administración y marketing	Mejorar la atención al cliente Complementar el servicio de impresión tributaria Entregar a los clientes servicios que aporten a su actividad económica.
Desarrollar y difundir los proyectos de la gestión estratégica de la empresa para mejorar la gestión administrativa, comercial y productiva para entregar un servicio de calidad con la rapidez que el mercado necesita	Lograr un 80% de implementación de los proyectos	Departamentos de Finanzas, Administración y Producción	Mejorar la gestión administrativa Definir los procesos y procedimientos de la empresa
Formalizar los procesos y procedimientos de la empresa, para optimizar tiempo y recursos garantizando tiempos de respuesta rápidos	Elaborar un manual de procedimientos y procesos.	Departamentos de Finanzas, Administración y Producción	Definir los procesos y procedimientos de la empresa Diseñar una estructura acorde a los procesos

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS.

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	META	RESPONSABLE:	ESTRATEGIAS
Promover el desarrollo de una cultura tributaria como aporte a la comunidad a través de talleres	Contribuir a la comunidad con el pago de impuestos a la renta anualmente	Departamentos de Finanzas, Administración y Producción y Marketing.	Aportar a la comunidad con aportes y operaciones
Fortalecer el proceso de reclutamiento y selección para incorporar personas con discapacidad	Contar con un 5% de la nómina de personas especiales	Departamentos de Finanzas, Administración, Producción y Marketing.	Incluir en el proceso de reclutamiento y selección personas con discapacidad
Mejorar el sistema financiero y contable para poseer información de costos que contribuyan a la toma de decisiones	Implementar al 100% un software financiero en dos años	Departamentos de Finanzas, Administración, Producción y Marketing.	Contar con un sistema financiero contable, para el registro de la información y posteriores análisis

PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

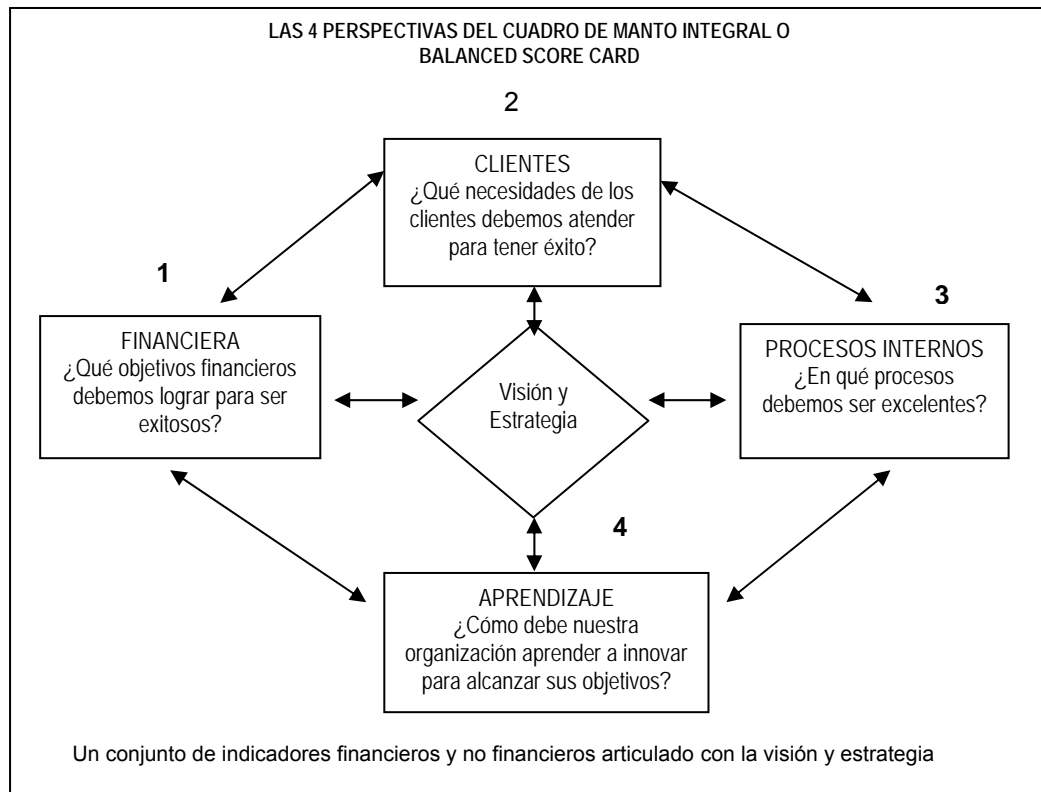
Es donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifican la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.²⁰

²⁰ <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	META	RESPONSABLE:	ESTRATEGIAS
Fortalecer los conocimientos y habilidades del recurso humano para incrementar los niveles de productividad y desempeño y así garantizar productos y servicios de calidad con rapidez en la entrega	Implementar al 100% los programas de capacitación	Departamentos de Finanzas, Administración, Producción y Marketing	Determinar perfiles de los empleados, para determinar su nivel de conocimientos. Diseñar programas de instrucción y capacitación.
Promover un programa de sugerencias e innovaciones para empleados y proveedores para desarrollar una cultura de mejoramiento continuo y garantizar el servicio al cliente.	Ocho sugerencias implantadas por persona en el año	Departamentos de Finanzas, Administración, Producción y Marketing.	Desarrollar una cultura y mejoramiento continuo. Lograr el comprometimiento con la empresa del personal y sus proveedores
Desarrollar un sistema de comunicación proveedor- empresa-cliente, para garantizar la calidad en nuestros productos y servicios para contribuir a una efectiva toma de decisiones	Realizar 2 reuniones FACE to FACE por año	Departamentos de Finanzas, Administración, Producción y Marketing.	Desarrollar un sistema de comunicación e información. Concientizar al personal y los proveedores de la importación de sus actividades con el desempeño de la empresa.

GRÁFICO Nº 14

ENFOQUE DE COMPARACIÓN



FUENTE: GALLEGOS Armando, Ph.D. Gerens

3.1.4.2 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Estrategia de crecimiento por medio de la diferenciación, entregando productos y servicios singularmente valiosos a los clientes, mediante habilidades de investigación y comercialización, con ideas creativas, una buena relación con proveedores, capacitando y motivando a los empleados y una fluida comunicación con clientes, apoyados en la rapidez, respondiendo a los cambios del mercado y tecnología, cooperando entre las áreas, actuando como una sola empresa. Enfocando al segmento de microempresas propiedad de personas naturales que permita controlar mejor los costos.

De acuerdo a las siguientes clases de estrategias de crecimiento GRAFICUS debe enfocar su desarrollo:

Penetración en el Mercado. Buscando la penetración, orientando sus productos a los diferentes mercados existentes, para expandir su nivel de esfuerzo en significativo, realizando un estudio de mercado para conocer cuál es la demanda insatisfecha, para que conozcan los servicios y satisfacer sus necesidades.

Desarrollo del Producto- La empresa sirve a las mismas necesidades básicas del mercado modificando sus líneas de productos con el fin de enfrentarse a las ofertas competidoras cambiantes; satisfacen mejor las necesidades de ciertos grupos, ampliando la gama de productos, mejorando los precios.

Desarrollo del Mercado.- Expansión de la empresa, encontrando nuevos usos para los servicios y productos.

Diversificación.- Incluye nuevos productos y nuevos mercados, utilizándole para generar un crecimiento continuo, nuevas tecnologías y otros recursos, se adquirirá maquinaria con el fin de tener apertura a otro tipo de mercado con lo que la empresa obtendrá más ventas ya que se enfocará a otro tipo de necesidades que el cliente desea satisfacer.

3.1.4.3 FORMAS DE CRECIMIENTO

CRECIMIENTO INTERNO.-

Estrategia desde dentro de la empresa, que puede ser financiada con recursos propios o por aportaciones adicionales de los socios para una mejora de la producción, adquisición de tecnología, capacidad de distribución y ventas, etc.

Para GRAFICUS C.A. se ha sugerido las siguientes estrategias de crecimiento interno.

- Elaborar un organigrama funcional en el que se detalle las actividades de cada persona.
- Aumentar la capacidad tecnológica del equipo de computación y las nuevas versiones de software.

- Poner en práctica los estándares de producción que han sido establecidos, para minimizar el tiempo de entrega.
- Realizar mantenimiento preventivo de la maquinaria y del equipo de computación.
- Adquirir un programa contable acorde a la tecnología actual
- Capacitar al personal por medio de programas que vayan de acuerdo a las áreas de trabajo
- Coordinar la elaboración de los productos en base a los estándares de producción, para conseguir disminuir los desperdicios y desechos.

CRECIMIENTO EXTERNO

Estrategia hacia fuera de la empresa, por medio de convenios, pactos o asociaciones; como pueden ser las contraídas por políticas de concentraciones de empresas o cualquier otro tipo de cooperación o alianzas de tipo contractual.

En éstos dos casos se tiene que: mientras en el primero, el crecimiento puede presentarse lento, en el segundo los procesos permiten un crecimiento acelerado, disminuyendo tanto el tiempo empleado en la operación como los recursos financieros, propiciando así una empresa con mayor poder competitivo.

Si en principio, se considera a la empresa como un ente que propicie un beneficio razonable a su o sus propietarios, no se puede dejar de lado que lo que mueve a los inversionistas además, es la consolidación de la empresa como tal, y su firme asentamiento dentro del mercado para garantizar su permanencia y así, poder hacer frente a los competidores dinámicos, además de asimilar nuevas ideas que permitan la innovación técnica de la empresa

CRECIMIENTO EXTERNO VERSUS CRECIMIENTO INTERNO

En el crecimiento interno la empresa invierte en sí misma. La estrategia de crecimiento interno es considerada como la más natural, siendo sus ventajas más relevantes:

- 1 Permite adquirir la tecnología más reciente.

2. Optimiza la localización industrial.
3. Es un proceso armónico al ir creciendo los recursos de forma paulatina.

Hay numerosas empresas que han optado por el crecimiento externo, donde la empresa invierte en otras empresas, siendo las razones más importantes:

1. Aumento del poder en el mercado y reducción de la competencia.
2. Colocación de excedentes financieros.
3. Cumplimiento de los objetivos de los directivos.
4. Es un proceso de crecimiento más rápido que el interno.
5. Obtención de incentivos fiscales.
6. Puede ser la única manera de superar las barreras de entrada.
7. Se reduce el riesgo pues se dispone de mucha información.

Las dificultades del desarrollo externo son:

1. Las adquisiciones suelen ser caras.
2. Se adquieren muchos activos innecesarios.
3. Es difícil integrar dos organizaciones diferentes.

3.2. NEGOCIO

El negocio gira alrededor de las artes gráficas, diseño, elaboración y suministro de todo tipo de documentos que está abarca.

Para que este negocio tengo un crecimiento ordenado, se debe estar a la par de los cambios generados dentro del sector gráfico, mediante estrategias, objetivos, valores , misión, visión , todo aquello que lleve a la empresa a una mejor estabilidad económica, laboral y empresarial.

3.2.1 FILOSOFÍA CORPORATIVA

Como filosofía corporativa para artes gráficas GRAFICUS C.A. es:

Mantener un estilo de trabajo con entrega y dedicación fomentada por el dueño de la empresa.

Trabajar fuera de horarios para cumplir con compromisos adquiridos, incentivando a sus empleados con compensaciones salariales por horas extraordinarias trabajadas.

Desarrollar sus diarias actividades con entrega, entusiasmo, trabajo en equipo, con integridad , respeto , mejorando cada vez más su tecnificación con continuas capacitaciones a todo el personal como a fin para satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos.

3.2.2 PRINCIPIOS

GRAFICUS C.A. actualmente no tiene especificados sus principios y valores, por tal motivo realizó entrevistas informales tanto al personal administrativo como de planta donde y se les preguntó qué principios les gustaría tener por lo que se pudieron determinar los siguientes:

GRAFICO N 15 PRINCIPIOS PROPUESTOS PARA LA EMPRESA GRAFICUS C.A.

PRINCIPIOS
1. Trabajo en equipo
2. Mejora Continua
3. Competitividad
4. Puntualidad
5. Innovación
6. Respeto

TRABAJO EN EQUIPO

Consiste en hacer del trabajo en equipo es una rutina diaria que asegura un ambiente de amabilidad y cooperación dentro de la empresa.

MEJORA CONTINUA

Consiste en mejorar continuamente dentro de nuestros procesos productivos y administrativos ya que es la única garantía de permanencia en el mercado

COMPETITIVIDAD

Consiste en esforzarnos por entregar en nuestros productos y servicios, la mejor relación costo beneficio del mercado.

PUNTUALIDAD

Consiste en hacer de la puntualidad es nuestra mejor carta de presentación y una muestra de seriedad en todas nuestras actividades.

INNOVACIÓN

Consiste en innovar constantemente nuestros productos y servicios, a fin de adaptarlos de mejor forma a las preferencias y expectativas del mercado.

RESPETO

Consiste en hacer del respeto la base de toda relación, con nosotros mismos, con nuestros clientes, con nuestros proveedores, con nuestra competencia y para con la sociedad.

GRAFICO Nº 16

MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS DE LA EMPRESA GRAFICUS C.A.

MATRIZ AXIOLÓGICA					
ACTORES PRINCIPIO	CLIENTE	PERSONAL	PROVEEDOR	COMPETENCIA	SERVICIO DE RENTAS INTERNAS
Trabajo en equipo	X	X	X	-----	X
Mejora Continua	X	X	X	X	X
Competitividad	X	-----	-----	X	-----
Puntualidad	X	X	X	-----	X
innovación	X	X	X	X	X
Respeto	X	X	X	X	X

PRINCIPIOS DE ARTES GRÁFICAS GRAFICUS C.A.

1. Trabajo de equipo en nuestras labores diarias.
2. Mejorar continuamente garantizando nuestra permanencia en el mercado
3. Entregar productos y servicios competitivos con la mejor relación costo beneficio del mercado.
4. Ser puntuales en todas nuestras actividades.
5. Innovar nuestros productos y servicios a las preferencias y expectativas del mercado.
6. Respetarnos y respetar a nuestros clientes y a nuestra competencia.

3.2.3 VALORES

Los valores que GRAFICUS C.A. considera que posee son:

VALORES
<ol style="list-style-type: none">1. Honestidad2. Confianza3. Orgullo4. Responsabilidad5. Lealtad6. Integridad

HONESTIDAD

Es decir lo que pensamos y hacer lo que decimos

CONFIANZA

Como pilar de todas nuestras funciones

ORGULLO

Orgullo ser una empresa ecuatoriana hecha por ecuatorianos.

RESPONSABILIDAD

Todos los individuos y los equipos de Artes Graficas del Puente rinden cuentas por sus actos y son recompensados por alcanzar metas orientadas hacia el cliente.

LEALTAD

Mantenemos lealtad a nuestros principios y valores personales y para con los clientes.

INTEGRIDAD

Ser íntegros en nuestros actos, dentro y fuera de la empresa, para marca la diferencia y el ejemplo en nuestra sociedad.

GRAFICO Nº 17

MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES DE LA EMPRESA “GRAFICUS C.A.”

MATRIZ AXIOLÓGICA					
ACTORES VALORES	CLIENTE	PERSONAL	PROVEEDOR	COMPETENCIA	SERVICIO DE RENTAS INTERNAS
Confianza	X	X	X	-----	X
Honestidad	X	X	X	X	X
Orgullo	X	X	X	X	X
Responsabilidad	X	X	X	-----	X
Lealtad	X	X	X	X	X
integridad	X	X	X	X	X

VALORES DE ARTES GRÁFICAS GRAFICUS C.A.

- Confianza como pilar de todas nuestras funciones.
- Honestidad para decir lo que pensamos y hacer lo que decimos.
- Orgullo de ser una empresa ecuatoriana hecha por ecuatorianos.
- Responsabilidad con nuestros actos y para con el cliente.
- Lealtad con nuestras convicciones y con el cliente.
- Integridad en todos nuestros actos.

3.2.4 PARADIGMAS

Los paradigmas que mantiene la empresa son:

ACTUAL	PROPUESTO
Se asume que el cliente desconoce del sistema tributario ecuatoriano y necesita ser guiado por la empresa en todo lo referente	El cliente es miembro activo de la cultura tributaria de nuestro país y la empresa ofrecerá actualizaciones permanentes.
El establecimiento de precios se coloca en base a la experiencia	Los precios son colocados por el mercado y el uso adecuado de los recursos
Se asume que los clientes no conocen de diseño gráfico	Los clientes conocen de diseño gráfico y deben ser incorporados en el proceso de diseño
Se considera que el personal se encuentra sobre calificado y no necesita capacitarse.	La capacitación del personal es una inversión.
Resistencia al cambio	Ciclo de mejora continua e innovación.

3.2.5 MISIÓN

“Es la definición de la razón de existencia y la naturaleza de un Negocio”.²¹

La misión define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización. Distingue a una organización de todas las demás y es la respuesta y la pregunta, ¿para qué existe la organización?

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va a regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

Elementos de la Misión

La clase de información que abarca un enunciado de misión cambia de una empresa a otra, incluso cambia de acuerdo a la industria en la cual se encuentra ubicada la empresa; por lo general la gran parte de las declaraciones contienen información como la que se presenta a continuación:

Cliente - ¿Quiénes son los clientes de la empresa?

Productos o Servicios - ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?

Mercado - ¿Dónde compite la empresa geográficamente?

Concepto de sí misma - ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?

Tecnología – Técnicas y procesos que la empresa utiliza para producir sus productos o servicios; esta información puede consistir una descripción netamente

²¹ SALAZAR, FRANCIS. Gestión Estratégica de Negocios. 2003. Pág. 86

general de las técnicas de producción haciendo énfasis siempre en los métodos que se utiliza para mejorar la calidad de la producción.

Filosofía - ¿Cuáles son las creencias, valores aspiraciones y prioridades fundamentales de la empresa?

Interés por la imagen pública - ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?

ESTABLECIMIENTOS DE LA MISIÓN:

NATURALEZA DEL NEGOCIO	Empresa proveedora de productos y servicios impresos.
RAZÓN DE EXISTIR	Satisfacer las necesidades de productos y servicios impresos de nuestros clientes, con el mejor QSR ²²
MERCADO AL QUE SIRVE	Persona naturales y jurídicas del Distrito Metropolitano de Quito
CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL PRODUCTO O SERVICIO	El servicio se caracteriza por mantener alta la utilización del despliegue de la función de calidad
POSICIÓN DESEADA EN EL MERCADO	Seguidor
PRINCIPIOS Y VALORES	Superación continua e integridad.

²² Calidad servicio y respuesta

MISIÓN PROPUESTA

Ser una empresa que ofrece los servicios de impresión personalizado con materiales de buena calidad e impresión legible, servicio personalizado y rapidez de respuesta dirigido a personas naturales y jurídicas, fundamentados en la integridad y la mejora continua, para lograr la satisfacción de los clientes, empleados y accionistas

3.2.6 VISIÓN

“Como debería ser y actuar la empresa en el futuro, basada en los valores y convicciones de sus integrantes”.²³

Debe ser formulada por los funcionarios de alta gerencia de la organización conjuntamente con los jefes departamentales.

- Ser real y factible
- Especificar un lapso de tiempo.
- Su declaración deberá ser amplia, detallada e integradora (compartida entre el grupo gerencial y los colaboradores).
- Ser positiva y alentadora.

Es necesario que la visión sea comunicada interna y externamente, que sea conocida por todos los integrantes que conforman la organización y también por las personas que se relacionan con ella.

²³ SALAZAR, FRANCIS. Gestión Estratégica de Negocios. 2003. Pág. 82

Elementos de la visión:

Para redactar la visión se debe tomar en cuenta los siguientes elementos:

- Horizonte de tiempo
- Posicionamiento en el mercado
- Al ámbito o campo de acción y valores
- Su negocio

ESTABLECIMIENTO DE LA VISIÓN:

POSICIÓN DEL MERCADO	Reconocida por su QSR63 y crecimiento sostenido
ÁMBITO DEL MERCADO	Local
TIEMPO	Cuatro Años
PRODUCTOS Y SERVICIOS	Productos y servicios con atención personalizada con QSR
PRINCIPIOS Y VALORES	Trabajo en equipo y honestidad

VISIÓN PROPUESTA

VISIÓN

Hasta el año 2018, Ser una imprenta competitiva, reconocida por su calidad, servicio, respuesta; con mayor crecimiento sostenido en el mercado local, en productos y servicios impresos, destacándose en el trabajo en equipo y la honestidad de su gente para la satisfacción de sus clientes

3.2.7 OBJETIVOS

“Un objetivo organizativo es el blanco hacia el que se oriente los esfuerzo que lleva a cabo una organización. No puede sobrestimarse la importancia de establecer objetivos apropiados para una organización. Unos objetivos claros aportan fundamentos sólidos para la formulación de una estrategia, para la ejecución de la misma y para el planteamiento de la acción. Los objetivos de la organización pueden ser para las empresas lo que la estrella polar es para los navegantes”²⁴

OBJETIVO CORPORATIVO

Ser la imprenta proveedora de productos y servicios reconocida por su QSR (calidad, servicio y respuesta) en el mercado local, a través de procesos productivos y administrativos de calidad, con precios competitivos y recurso humano con oportunidades de crecimiento y desarrollo, para satisfacer las necesidades de clientes, empleados, accionistas y proveedores.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD

1. Maximizar la Rentabilidad
2. Lograr un crecimiento sustentable vía incremento de ventas para maximizar nuestra rentabilidad.
3. Incrementar la Velocidad de Generación de Flujo de Efectivo
4. Mejorar el crecimiento de ventas

CLIENTE Y MERCADO

1. Mejorar el tiempo de respuesta y la atención al cliente con precios competitivo
2. Realizar alianzas para fortalecer el servicio y la lealtad de los clientes

²⁴ CERTO, Samuel C. Dirección Estratégica Tercera Edición Parte II Capítulo 3 Pág. 66

OBJETIVOS INTERNOS

1. Mejorar la gestión administrativa y productiva de la empresa mediante una correcta gestión productiva.
2. Desarrollar y difundir los proyectos de la gestión estratégica de la empresa para mejorar la gestión administrativa, comercial y productiva para entregar un servicio de calidad y con la rapidez que el mercado necesita.
3. Fortalecer y mejorar los procesos y procedimientos administrativos y productivos.
4. Mejorar los procesos de producción y comercialización optimizando costos para garantizar tiempo de respuesta y precios competitivos para el cliente.
5. Complementar el servicio de impresión con asesoría tributaria.
6. Incrementar las relaciones con la comunidad vía contribuciones del impuesto a la renta.
7. Promover el desarrollo de una cultura tributaria como aporte a la comunidad.
8. Fortalecer el proceso de reclutamiento y selección para incorporar personas con discapacidad o de la tercera edad.
9. Mejorar el sistema financiero y contable para poseer información de costos que contribuyan a para la toma de decisiones.
10. Desarrollar una estructura flexible acorde a las necesidades del mercado, accionistas y empleados, para entregar productos y servicios de calidad de forma ágil.
11. Fortalecer los conocimientos y habilidades del recurso humano para incrementar los niveles de productividad y desempeño y así garantizar productos y servicios de calidad con rapidez en la entrega.
12. Mejorar los niveles de productividad y desempeño del recurso humano.
13. Promover un programa de sugerencias e innovaciones para empleados y proveedores para desarrollar una cultura de mejoramiento continuo y garantizar el servicio al cliente
14. Desarrollar un sistema de comunicación proveedor-empresa-cliente, para garantizar la calidad en nuestros productos y servicio para contribuir a una efectiva toma de decisiones.
15. Fortalecer la comunicación externa e interna para superar expectativas del cliente.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	1. Maximizar la Rentabilidad			X
	2. Incrementar la Velocidad de Generación de Flujo de Efectivo		X	
CLIENTE Y MERCADO	3. Mejorar el crecimiento de ventas		X	
	4. Mejorar el tiempo de respuesta y la atención al cliente con precios competitivos		X	
	5. Realizar alianzas para fortalecer el servicio y la lealtad de los clientes.		X	
OBJETIVOS INTERNOS	6. Desarrollar y difundir los proyectos de la gestión estratégica de la empresa para mejorar la gestión administrativa, comercial y productiva para entregar un servicio de calidad con la rapidez que el mercado necesita.			X
	7. Formalizar los procesos y procedimientos de la empresa, para optimizar tiempo y recursos garantizando tiempos de respuesta rápidos.		X	
	8. Promover el desarrollo de una cultura tributaria como aporte a la comunidad a través de talleres y donaciones del impuesto a la renta.		X	
	9. Fortalecer el proceso de reclutamiento y selección para incorporar personas con discapacidad o de la tercera edad		X	
	10. Mejorar el sistema financiero y contable para poseer información de costos que contribuyan a para la toma de decisiones.		X	
	11. Fortalecer los conocimientos y habilidades del recurso humano para incrementar los niveles de productividad y desempeño y así garantizar productos y servicios de calidad con rapidez en la entrega	X		
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	12. Promover un programa de sugerencias e innovaciones para empleados y proveedores para desarrollar una cultura de cultura de mejoramiento continuo y garantizar el servicio al cliente.	X		
	13. Desarrollar un sistema de comunicación proveedor-empresa-cliente, para garantizar la calidad en nuestros productos y servicio para contribuir a una efectiva toma de decisiones.	X		

3.2.8 POLÍTICAS DE GESTIÓN

POLÍTICAS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA

- El personal debe colaborar con las normas de urbanidad para mantener un ambiente laboral adecuado.
- Cada miembro de la empresa debe poseer una función específica dentro de la empresa.
- Cada miembro de la empresa debe estar capacitado para suplantar a cualquier miembro en caso específico de la ausencia de uno de los miembros relacionados al área.
- Los miembros de la empresa deben cumplir con el horario de trabajo establecido.
- El personal debe utilizar la vestimenta adecuada para realizar la función establecida.
- El personal debe presentar informes por escrito sobre el mal funcionamiento de la maquinaria a su cargo.
- El personal debe tener buena predisposición para el trato con clientes y proveedores.
- Informar a los clientes sobre los cambios que existan en los documentos autorizados del Servicio de rentas Internas.

POLÍTICAS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN

- Realizar el mantenimiento preventivo a la maquinaria de producción (tipográfica, offset, guillotina) cada semana, a fin de evitar desperfectos en las mismas.
- El equipo de computación debe recibir mantenimiento cada tres meses.
- El departamento de diseño debe realizar respaldos de los diseños de los clientes en una unidad extraíble y en un CD-RW.
- Capacitar a los diferentes miembros del área de producción para el óptimo manejo de la maquinaria a su cargo.
- Adquirir la nueva versión de software que este existente en el mercado.
- Mantener actualizado el equipo de cómputo y expandir la memoria cuando se amerite el caso.

POLÍTICAS DEL ÁREA DE FINANZAS

- El personal encargado del manejo de dinero deberá respaldar sus transacciones con facturas y/o recibos.
- Presentar balances mensuales en el transcurso de los 10 primeros días de cada mes.
- Todos los trabajos deberán ser realizados con el 50% de anticipación y el 50% restante al momento de entrega.
- Efectuar la declaración del impuesto al valor agregado los 5 primeros días de cada mes.
- Cancelar el valor correspondiente al Municipio del Distrito Metropolitano sobre la patente del negocio.
- Realizar los pagos de los servicios básicos 2 días antes de su vencimiento.
- Realizar el pago al personal mensualmente, de acuerdo al rol de pagos.
- Revisar cada tres meses los costos de producción para la fijación de precios.
- Asignación de fondo para caja chica de \$ 300,00 mensuales.

POLÍTICAS DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA E INSUMOS

- Mantener el control de la materia prima e inventario mediante kárdex y sistema computarizado de inventarios.
- Incrementar las perchas para abastecerse de nueva materia prima.
- Realizar la constatación física de la materia prima el día 29 de cada mes.
- Para disminuir el tiempo de espera en los proveedores, todos los pedidos se deberán realizar por teléfono.
- Revisar semanalmente el buen estado de la materia prima.

3.2.9 TECNOLOGÍA

La tecnología empieza a percibirse por las empresas como un aliado para obtener una alta rentabilidad y lograr objetivos como la reducción de costes y el aumento de la productividad de sus negocios.

La necesidad de actualizarse tecnológicamente es imprescindible hoy en día para no perder el tren de la competitividad. Cada vez, nos encontramos con un mayor nivel de exigencia en los entornos de negocio.

En Ecuador no existe la producción de la maquinaria para la industria gráfica, por tal motivo se requiere importar de Alemania, Italia e Inglaterra

La tecnología facilita aplicación de los recursos, incluidos conocimientos y aptitudes de las personas, por lo tanto es una *oportunidad de impacto medio*, ya que va a satisfacer mejor al cliente.

La empresa maneja tecnología acorde para la actividad que realiza y el mercado al que atiende.

3.2.10 GRUPO DE CONSUMIDORES

“En el comercio y el marketing, un consumidor es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador y quien consume, el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona”²⁵

Para GRAFICUS C.A son los usuarios que personalmente, por teléfono, por fax o vía mail requieren de nuestros productos o servicios. El CLIENTE es Compromiso, Lealtad, Integridad, Entendimiento, Norte (visión), Tolerancia y Entusiasmo.

Actualmente el grupo de consumidores de GRAFICUS C.A. son de dos tipos los cuales se detallan a continuación:

Personas Jurídicas: Son todas aquellas empresas que realizan transacciones comerciales y están inscritas en la Superintendencia de Compañías; estas tienen un representante legal el mismo que está facultado a tomar decisiones que aporte al crecimiento de la empresa.

²⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/cliente>

Personas Naturales: Son aquellas personas que realizan sus actividades económicas en forma dependiente o independiente, ya sea que posee un negocio propio o prestan servicio a terceros.

El mayor porcentaje de personas que solicitan el servicio de impresión son las persona naturales, esto se debe a que en la actualidad el SRI exige que toda persona que realice algún tipo de actividad económica deba registrar sus transacciones por medio de los documentos autorizados del Servicio de Rentas Internas

3.3 COMERCIALIZACIÓN

Comercialización es más que vender o hacer publicidad, es analizar las necesidades de las personas y decidir si los consumidores prefieren más cantidad o diferentes servicios.

Prever qué tipos de productos desearán los diferentes clientes en lo que concierne a los detalles, formas, calidad, cantidad. Color, diseño entre otros y decidir a cuales de estas personas tratara de satisfacer la empresa

Estimar cuantas de esas personas estarán necesitando de los servicios y productos en los próximos años y que cantidad necesitarán.

Predecir con exactitud cuándo estos posibles clientes necesitarán de los servicios que ofrece la empresa.

Determinar en dónde estarán estos clientes y cómo poner los servicios que se ofrece a su alcance.

Calcular el precio de costos del producto y si estarán dispuestos a pagar por un servicio determinado así la empresa obtendrá la ganancia esperada vendiendo a ese precio.

Establecer qué clase de promoción deberá utilizarse para que los probables clientes conozcan los productos y servicios de la empresa.

Conocer cuántas empresas se tiene como competencia, qué cantidad producirán, de qué clase y a qué precio.

Las actividades anteriores no forman parte de la producción, ya que esta consiste en fabricar el producto o prestar servicios. Por el contrario integran un proceso más vasto - llamado comercialización - que provee la orientación necesaria para la producción y ayuda a lograr que se fabrique el producto adecuado y que llegue a los consumidores.

3.3.1 PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

Si bien la producción es una actividad económica necesaria, algunas personas exageran su importancia con respecto a la comercialización.

Creen que con solo tener un buen producto, los negocios serán un éxito.

La producción y la comercialización son partes importantes de todo un sistema comercial destinado a suministrar a los consumidores los bienes y servicios que satisfacen sus necesidades.

Al combinar producción y comercialización, se obtienen las cuatro utilidades económicas básicas: de forma, de tiempo, de lugar y de posesión, necesarias para satisfacer al consumidor.

En este caso utilidad significa la capacidad para ofrecer satisfacción a las necesidades humanas. Si no hay necesidad por satisfacer, no hay utilidad.

La comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean, y debería servir de guía para lo que se produce y se ofrece.

Utilidad de posesión significa obtener un producto y tener el derecho de usarlo o consumirlo.

Utilidad de tiempo significa disponer del producto cuando el cliente lo desee.

Utilidad de lugar significa disponer del producto donde el cliente lo desee.

3.3.1.1 PROGRAMA MAESTRO DE PRODUCCIÓN

La industria gráfica tiene características propias tanto del sector industrial como del sector de los servicios. Es industrial porque requiere de grandes inversiones, en moderna maquinaria y equipos electrónicos y utiliza tecnología compleja, pertenece al mundo e los servicios porque es preciso realizar actividades inmateriales como la creación y el diseño ya que casi toda la producción se realiza sobre encargo concreto, nunca en serie.

Básicamente, se puede afirmar que un programa maestro de producción, es un plan detallado que establece la cantidad específica y las fechas exactas de fabricación de los productos finales. Un efectivo programa maestro de producción debe proporcionar las bases para establecer los compromisos de envío al cliente, utilizar eficazmente la capacidad de la planta, lograr los objetivos estratégicos de la empresa y resolver las negociaciones entre fabricación y marketing.

Las unidades en que puede ser expresado un programa maestro de producción son:

- Artículos acabados en un entorno continuo.
- Módulos en un entorno repetitivo.
- Pedido de un cliente en un entorno de taller.

HORIZONTE

En cuanto al horizonte de tiempo de un programa maestro de producción, puede ser variable y que dependiendo del tipo de producto, del volumen de producción y de los componentes de tiempo de entrega, este puede ir desde unas horas hasta varias semanas y meses, con revisiones, generalmente, semanales. Así mismo, en aras de mantener el control y evitar el caos en el desarrollo del MPS, es importante subdividir su horizonte de tiempo en tres marcos:

- Fijo: Periodo durante el cual no es posible hacer modificaciones al programa maestro de producción.
- Medio fijo: Aquel en el que se pueden hacer cambios a ciertos productos.
- Flexible: Lapso de tiempo más alejado, en el cual es posible hacer cualquier modificación al programa maestro de producción.

En lo referente a los insumos para la obtención del programa maestro de producción es importante la consideración de los siguientes elementos: el plan agregado en unidades de producto, las previsiones de ventas a corto plazo en unidades de producto, los pedidos en firme comprometidos con los clientes, la capacidad disponible de la instalación o el centro de trabajo y por último, otras fuentes de demanda.

Dentro del proceso de formalización del programa maestro de producción, algunas de las funciones claves que este debe cumplir son:

- Traducir los planes agregados en artículos finales específicos.
- Evaluar alternativas de programación.
- Generar requerimientos de materiales.
- Generar requerimientos de capacidad y maximizar su utilización.
- Facilitar el procesamiento de la información.
- Mantener las prioridades válidas.

Con respecto a las técnicas existentes para desagregar el plan agregado y traducirlo a un programa maestro de producción, se han desarrollado algunos modelos analíticos y de simulación los cuales, a juicio de los autores citados, adolecen de los mismos problemas de la planificación agregada, siendo los de mayor uso por parte de los empresarios, los métodos de prueba y error. No obstante, existen otros métodos para la desagregación, a saber:

- Método de corte y ajuste: Pone a prueba diversas distribuciones de la capacidad para los productos en un grupo hasta que se determine una combinación satisfactoria.

- Métodos de programación matemática: Modelos de optimización que permiten la minimización de los costos.

Por último es importante anotar que un buen programa maestro de producción debe tomar en cuenta las limitaciones de capacidad y mantenerse factible desde este punto de vista, lo cual puede lograrse aplicando las siguientes técnicas:

- Planificación de capacidad usando factores agregados
- Listas de capacidad
- Perfiles de recursos

De estas, las más utilizadas son las dos últimas por su mayor exactitud.

3.3.1.2 CAPACIDAD EXISTENTE

Hay que considerar la capacidad de una empresa, con el objetivo de emplear de la forma más eficaz todos los recursos de los que dispone. El hecho de no ser capaz de lograr esa eficacia hace que la empresa deba reducir los precios de sus productos para lograr un mayor volumen de ventas y un mayor uso de su capacidad disponible. Junto a esto, hemos de hacer referencia a las barreras de salida, que son los costes que tendría que afrontar una empresa a su salida del sector, por lo que podrían impedirlo. Las barreras de salida pueden ser la inversión en recursos duraderos y especializados o la protección contractual de los empleados en caso de despido.

Está relacionado con lo que antes hemos comentado de la capacidad de producción con la que cuenta la empresa. Un exceso de capacidad obliga a bajar los precios. Hasta dónde podemos llegar en la bajada de precios dependerá de la estructura de costes de la empresa. Como norma general, la empresa ha de cubrir siempre sus costes variables.

Así, en la relación entre costes fijos y variables predominan los primeros, la empresa tratará de emprender cualquier negocio, para cubrir así los costes variables.

3.3.1.3 PLAN APROXIMADO DE CAPACIDAD

CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

Al conocer un mayor porcentaje de los miembros la misión de la organización, se ven identificados y comprometidos con la misma, entendiendo como misión la actividad principal o razón de ser de la empresa, ya que no existe una misión administrativamente definida

CAPACIDAD PRODUCTIVA

Adicionalmente la empresa realiza la planificación de la producción de los productos según las órdenes de pedido, esta información se recopiló al momento de visitar la planta y se denota como una fortaleza, ya que le permite reducir el nivel de desperdicio de materiales e insumos.

CAPACIDAD TALENTO HUMANO

Cuenta dentro de su equipo: su fundador, con más de treinta años de experiencia en la industria grafica, y pionero de la edición de diarios, tanto en su ciudad natal como en la ciudad de Quito.

Adicionalmente cuenta con cuatro profesionales recién graduados hace unos año, los mismos que mantienen una relación familiar.

La empresa es manejada por todo el equipo, de forma democrática.

CAPACIDAD COMERCIALIZACIÓN

Artes Gráficas GRAFICUS C.A. atiende en sus oficinas ubicadas al norte de la ciudad de Quito, directamente a sus clientes.

La distribución de sus productos se los realiza a determinados clientes a domicilio, dependiendo del monto y la calificación asignada a cada cliente por el área administrativa.

3.3.1.4 ESTIMACIÓN DE DEMANDA

La estimación de la demanda de Artes Graficas GRAFICUS C.A. se basa en los siguientes puntos:

- El cumplimiento del reglamento de facturación, hace que la demanda de productos y servicios ofrecidos por la empresa se incrementen, ya que es imprenta autorizada por el Servicio de Rentas Internas para la impresión de Comprobantes de Venta y Retención, contribuye para el control de la captación del impuesto al valor agregado (I.V.A.).
- El incremento del PIB en el país, permitirá la mayor circulación e incremento de bienes y capitales, generando una mayor demanda de servicio de los consumidores de la empresa.
- Otros productos, como los relacionados con la comunicación por mensajería o las empresas de telefonía han encontrado en los últimos años la competencia de productos sustitutivos proveniente de la adaptación de las nuevas tecnologías, como por ejemplo el correo electrónico. En este caso, el consumidor es más sensible al precio, por lo que se dice que la demanda es inelástica con respecto a este. En este caso, los precios disminuyen y el margen de beneficio es escaso, puesto que además de la calidad se compite en el precio del producto.
- En estos últimos años se ha equiparado los sueldos en el Ecuador generando que las familias puedan satisfacer sus necesidades básicas y cubrir el precio de la canasta familiar básica, es decir un salario básico acorde a las necesidades ocasiona que las personas tengan mayor capacidad de adquirir bienes y servicios, ocasionando un aumento en el número de transacciones comerciales, por ende en la demanda de productos y servicios que la empresa entrega, involucrados en las transacciones comerciales.
- El desempleo ha bajado paulatinamente en el Ecuador lo que hace que las personas cuenten con sustento económico para adquirir bienes o servicios y aumenta el mercado potencial, es decir al contar con un ingreso fijo mensual, las personas generan transacciones comerciales, ocasionando un aumento en la demanda de los productos que la empresa entrega al mercado.

- Por las circunstancias educativas en el país, hay mayor personal capacitado y la población cuenta con mayor probabilidades de desarrollo socioeconómico, aumentando su capacidad adquisitiva de bienes o servicios, además se tiene este comenzando a tener una cultura de calidad, desde el punto de vista de la empresa, existe una oportunidad, ya que solamente la educación garantiza el desarrollo de las persona y el acceso a bienes y servicios, los mismos que generan transacciones comerciales en el mercado, donde la empresa se encuentra involucrada con la entrega de sus productos y servicios, es decir si la educación llega a la mayor parte de la población, la demanda de la empresa se verá beneficiada.

3.3.1.5 PLAN DE PRODUCCIÓN

El objetivo de esta fase es detallar todos los aspectos técnicos y organizativos que toman parte en la fabricación de los productos o del servicio. Se trata de detallar al máximo el proceso de fabricación del producto, o de prestación del servicio, identificando las partes del proceso.

- **PROCESO DE FABRICACIÓN:**

Para los productos y servicios hay que describir su proceso de fabricación. Esto significa que:

Con base en los programas de producción y en las políticas que regulan los niveles de inventarios de materias primas, insumos o componentes, se debe calcular las compras en términos cuantitativos y monetarios.

PROVEEDORES DE PAPEL

Proveedora Onerom.- Papel en sus diferentes presentaciones y colores: Bond 90gr, 75gr. y 60gr., Copia Sulfito, Químico, Periódico, entre otros insumos relacionados con la industria gráfica; con entrega inmediata y un plazo de pago de 45 días para cancelar el pedido.

La Moderna Papelería.- Papel en sus diferentes presentaciones y colores: Bond 90gr, 75gr. y 60gr., Copia Sulfito, Químico, Periódico, entre otros insumos relacionados con la industria gráfica; con entrega inmediata y un plazo de pago de 30 días para cancelar el pedido.

Papel Arias.- Papel en sus diferentes presentaciones y colores: Bond 90gr, 75gr. y 60gr., Copia Sulfito, Químico, Periódico, entre otros insumos relacionados con la industria gráfica; con entrega inmediata, en esta empresa

Artes Gráficas del Puente no tiene acceso a crédito debido a que las compras se las realiza de manera ocasional.

Produpelma.- Papel en sus diferentes presentaciones y colores: Bond 90gr, 75gr. y 60gr., Copia Sulfito, Químico, Periódico, entre otros insumos relacionados con la industria gráfica; con entrega inmediata, en esta empresa

Artes Gráficas del Puente no tiene acceso a crédito debido a que las compras se las realiza de manera ocasional.

PROVEEDOR DE TINTAS E INSUMOS PARA LA MAQUINARIA

Vernaza Grafic.- Tintas para la máquina offset y para la máquina tipográfica; mantilla, esponjas, con entrega inmediata y un plazo de pago de 30 días para cancelar el pedido.

PROVEEDOR DE PLACAS DE POLIÉSTER

S.O.S.- Es la empresa principal que nos provee de placas de poliéster, con entrega inmediata y un plazo de pago de 30 días para cancelar el pedido.

PLACAS FINALIZADAS Y PELÍCULAS FINALIZADAS

Colibrí.- Adquisición de placas CTP y películas finalizadas, la entrega es inmediata y no tiene acceso a créditos.

Mega píxel.- Adquisición de placas CTP y películas finalizadas, la entrega es inmediata y no tiene acceso a créditos.

COMO ADQUIRIR LOS INSUMOS.- Se debe contar con variedad de proveedores, esto permite seleccionar menores precios, por lo tanto se reducen los costos y la materia prima es garantizada.

Existen altos costos de la maquinaria y materia prima importadas, teniendo alta dependencia de los proveedores ya que no se cuenta con productos en stock.

Se debe mantener el control de la materia prima e inventario mediante kárdex y sistema computarizado de inventarios, realizar la constatación física de la materia prima el día 29 de cada mes.

Para disminuir el tiempo de espera en los proveedores, todos los pedidos se deberán realizar por teléfono, vía correo electrónico o fax.

ENTREGA Y ALMACENAMIENTO DEL SUMINISTRO

El proveedor debe ser el encargado de entregar la materia prima en las instalaciones de la imprenta, una vez que se ha realizado el pedido correspondiente, en caso de verse imposibilitado por alguna causa fortuita mayor de parte del proveedor o por necesidad emergente de la materia prima por parte de la empresa se envía a retirar con el mensajero, el material requerido, una vez que se ha confirmado el pedido correspondiente.

Al ingresar la materia prima a la empresa, esta debe ser debidamente registrada e inventariada y estar bajo custodia de una persona responsable de custodiarla adecuadamente.

Se debe mantener un lugar adecuado para el debido almacenamiento del material, cumpliendo con todos los requisitos necesarios para que el material se encuentre en perfectas condiciones.

ELABORACIÓN

En GRAFICUS C.A. se debe tomar en cuenta los siguientes pasos para la elaboración de los diferentes productos:

TRÁMITES LEGALES.- En este proceso se recopilará los documentos que el SRI exija para crear y realizar la actualización del RUC.

PRODUCCIÓN Y DISEÑO

DISEÑO DE PLACAS

Recibida la orden de trabajo el diseñador se encarga de sacar la autorización de impresión de los documentos y verificara si el cliente se encuentra en la base de datos o es cliente nuevo, en este caso se realizará el diseño en base a las características solicitadas.

PREPARACIÓN DE MATERIALES E INSUMOS

El operario se encargará de verificar si la empresa cuenta con el material necesario para cumplir con el pedido; solicitará los materiales al administrador: revisará el tamaño que solicitó el cliente y realizará el corte de los pliegos para colocar en la maquina offset.

PREPARACIÓN DE LA MAQUINARIA

El operario de la maquinaria recibe la placa de poliéster por el diseñador, ubica en la maquina offset y realiza las pruebas necesarias para que la impresión sea la apropiada.

IMPRESIÓN DE LA CANTIDAD SOLICITADA

En este proceso el operario de la maquinaria realiza la impresión y numeración del trabajo de acuerdo a lo solicitado por el cliente.

El producto es embalado debidamente hasta la entrega al consumidor final se lo

almacena en perchas de acuerdo al pedido.

Se entrega el producto terminado, factura y los documentos de autorización de impresión del SRI y la recepción del pago correspondiente, la entrega se la realiza dependiendo de la cantidad y necesidad del cliente, puede ser directamente al cliente desde las oficinas de la empresa o a domicilio.

La Imprenta y Arte Gráfico "GRAFICUS C.A. es una empresa de servicios ubicada estratégicamente para comercializar sus productos en la Ciudad del Distrito metropolitano de Quito, ubicada en el sector de La Naciones Unidas entre Varón de Carondelet N° 223 y Avenida 10 de Agosto, al estar ubicada en este sector tiene la gran ventaja de estar rodeado del sector productivo del Norte de Quito, rodeada de empresas privadas, bancos y oficinas estatales

Se tiene accesibilidad a los proveedores gracias a su ubicación

Cuanta un el espacio suficiente para realizar cada una de las labores necesarias tanto de administración como de producción.

El mantenimiento de las instalaciones estará a cargo del departamento administrativo, quien se debe encargar del pago correspondiente de los servicios básicos el adecuado mantenimiento que den a las instalaciones.

La maquinaria que utiliza GRAFICUS C.A. Es la siguiente

GRAFICOS N° 18



OFFSET HEIDELBERG GTO 46+

GRAFICO N° 19



MINERVA DE ASPAS TIPOGRÁFICA

GRAFICO Nº 20



GUILLOTINA MANUAL IDEAL MOD. 4700

Se debe mantener una norma para cuidar estas maquinas a fin de facilitar el buen uso de las mismas- Servicios de postventa ofrecidos por el distribuidor de los equipos.

3.3.2 TIPOS DE COMERCIALIZACIÓN

Existen dos clases de comercialización que se pueden realizar:

- **Estratégico:** analizar las necesidades de los consumidores y las organizaciones, hacer un seguimiento de la evolución del mercado e identifica los diferentes productos-mercado y segmentos actuales o potenciales. La función del comercio estratégico es pues orientar a la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus recursos y a su saber hacer, y que ofrecen un recurso potencial de crecimiento y rentabilidad. El comercio estratégico fija la misión de la empresa.
- **Operativo o táctico:** centrado en la realización de un objetivo de cifras de ventas. Con determinados presupuestos de marketing autorizados debe realizar objetivos de cuota de mercado a alcanzar.

El área comercial tiene 6 funciones fundamentales: investigación de mercados, desarrollo de productos, fijación de precios, comunicación, promoción, venta y distribución de productos y servicios.

3.3.3 MARKETING

El marketing es la estimulación de intercambios.

Debe tener 4 condiciones:

- La participación de un mínimo de 2 personas.
- Cada parte debe poner algo de valor que la otra parte desea poseer.
- Cada parte debe estar dispuesta a ceder su cosa de valor.
- Las partes tienen que tener la posibilidad de comunicarse entre sí.

Al ser los deseos y necesidades del consumidor se debe tener en cuenta las necesidades y gustos de los clientes y no lo que desea la empresa.

El marketing es mucho más que un conjunto de técnicas. Es una filosofía o forma de trabajo que debe impregnar todas las actividades de la empresa.

Si el departamento de Marketing, encuentra deseos insatisfechos, desarrolla el producto que satisface estos deseos y lo comunica mediante una publicidad adecuada y a un precio óptimo, evidentemente, será mucho más fácil vender el producto.

"Marketing no es el arte de vender lo que se ofrece, sino de conocer qué es lo que se debe vender"²⁶

²⁶ <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/marketing/100.HTM>

3.3.3.1 CONCEPTO

En la actualidad el marketing es una herramienta que todo empresario debe conocer. Sin duda, todas las compañías de una u otra forma utilizan técnicas de marketing, incluso, sin saberlo. Marketing no es otra cosa que la realización de intercambios entre un mínimo de 2 partes de forma que se produzca un beneficio mutuo.

Todos hemos oído hablar en alguna ocasión de Marketing. Sin embargo si pedimos que nos den una definición, algunos dirían que es vender y otros publicidad. Tendríamos a aquéllas personas que opinan que el marketing es la distribución de productos, otros opinarían que es diseñar envases o embalajes etc.

Y también podríamos afirmar que todos tienen razón, pero no de forma independiente. Todas estas son tareas que se pueden desarrollar en marketing

3.3.3.2 ENFOQUES

La mayoría de las empresas poseen una visión orientada a la venta, fabrican el producto que desean y después deben forzar la compra.

A este enfoque se le denomina Empresa Orientada al Producto o a la Producción.

Esta orientación practica unas políticas más agresivas hacia los consumidores "obligándoles" en cierto modo, a comprar productos o servicios que no han solicitado.

En el caso de las empresas graficas estos enfoques esta se encuentran orientada al Cliente o Consumidor, basándose en:

- Encontrar deseos y no parar hasta satisfacerlos
- Hacer lo que se venderá en lugar de tratar de vender lo que se hace
- Amar al cliente y no al producto
- El cliente es el dueño

- Convertir el dinero del cliente en valor, calidad y satisfacción.
- El cliente es el centro de las actividades y todo lo que se realiza se lo hace pensando en él.

“La venta se concentra en las necesidades del vendedor; el marketing se concentra en las necesidades del comprador.”²⁷

Para GRAFICUS C.A. se le sugiere los siguientes enfoques, hacia el cliente los productos y al valor.

Enfoque al Cliente: Considera en primer orden a la persona o empresa que paga por un servicio o producto; siendo este interno (personal de la misma organización) como externo (cliente final) mediante:

Elaborar y llevar a cabo experimentos de marketing.

Observar y analizar el comportamiento del consumidor

Elaborar encuestas de las necesidades cliente

Análisis de la información

Enfoque al producto: El producto debe ser de primera calidad que cumpla los requerimientos y necesidades del cliente de acuerdo a:

Evaluación de las posibilidades de un mercado

Políticas de Producto

Desarrollar y hacer pruebas de mercado de nuevos productos

Modificar o eliminar productos

Creación de nombres y marcas comerciales

Planear envases, diseños, formas, colores y diseños

Enfoque al valor.- El valor que el cliente paga por un producto debe convertirse en satisfacción al momento de recibir el mismo por parte del cliente, el valor debe ser competitivo y asequible al mercado mediante los siguientes parámetros:

²⁷ <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/marketing/100.HTM>

Análisis de precios de la competencia
Determinar estrategias de precios
Fijar precios
Políticas de descuentos, márgenes, comisiones
Establecer términos y condiciones de venta

3.3.3.3 ORIENTACIÓN

- **Orientación a la producción:** Los consumidores prefieren productos que estén muy disponibles y a un bajo costo. Se busca el mejoramiento continuo que permita ofrecer calidad en todo lo que el cliente recibe, orientando no solo en los productos o servicios, sino también en la forma como se lo hace.
- **Orientación al producto:** Al existir un mercado potencial importante, una gran gama de oferta, no se debe escatimar en estar a la par con la tecnología de la competencia.
- **Orientación a las ventas:** Cuando el mercado se encuentra en expansión y hay varias empresas luchando por su dominio, su esfuerzo se centra en el incremento de las ventas. Al tratarse de un producto necesario, el consumidor no es muy exigente y lo compra principalmente en función del precio.
- **Marketing de orientación al mercado:** Una vez que el mercado se ha asentado y los consumidores conocen bien el producto, el enfoque de la comercialización cambia. La empresa debe conocer los gustos de los compradores potenciales para adaptar los productos a sus necesidades y la producción se diversificará.

3.3.4 CONSUMIDOR

Artes Gráficas GRAFICUS C.A. se desempeña en un mercado de productos y servicios comerciales, dentro de un mercado de tipos de clientes institucionales, empresariales y consumidores, este último en el caso de personas que laboran sin relación de dependencia, y que la Ley los obliga a registrar su actividad económica a

través de facturas y demás documentos autorizados por el SRI.

3.3.5 DEMANDA

Se refiere al número de unidades de un bien o servicio que un consumidor está dispuesto a comprar en un período determinado. La población está en función del precio del bien, las expectativas, la población, entre otros. Al variar el precio del artículo en cuestión y mantenerlo constante el resto de las funciones se obtiene la tabla de la demanda individual del artículo o bien analizado. La ley de la demanda establece que la cantidad demandada de cualquier tipo de bien está inversamente relacionada con el precio del mismo, con todas las demás variables constante, a cualquier posible nivel de precios

De la misma manera que la oferta, la demanda de la empresa se encuentra altamente dependiente de las disposiciones del Servicio de Rentas Internas, ya que si la ley de facturación cambia en su metodología de control, es decir si el SRI define que ya no es necesario que las personal para emitir facturas, lo hagan a través de la impresión de dichos documentos en una imprenta autorizada, la oferta de la empresa, se vería gravemente afectada

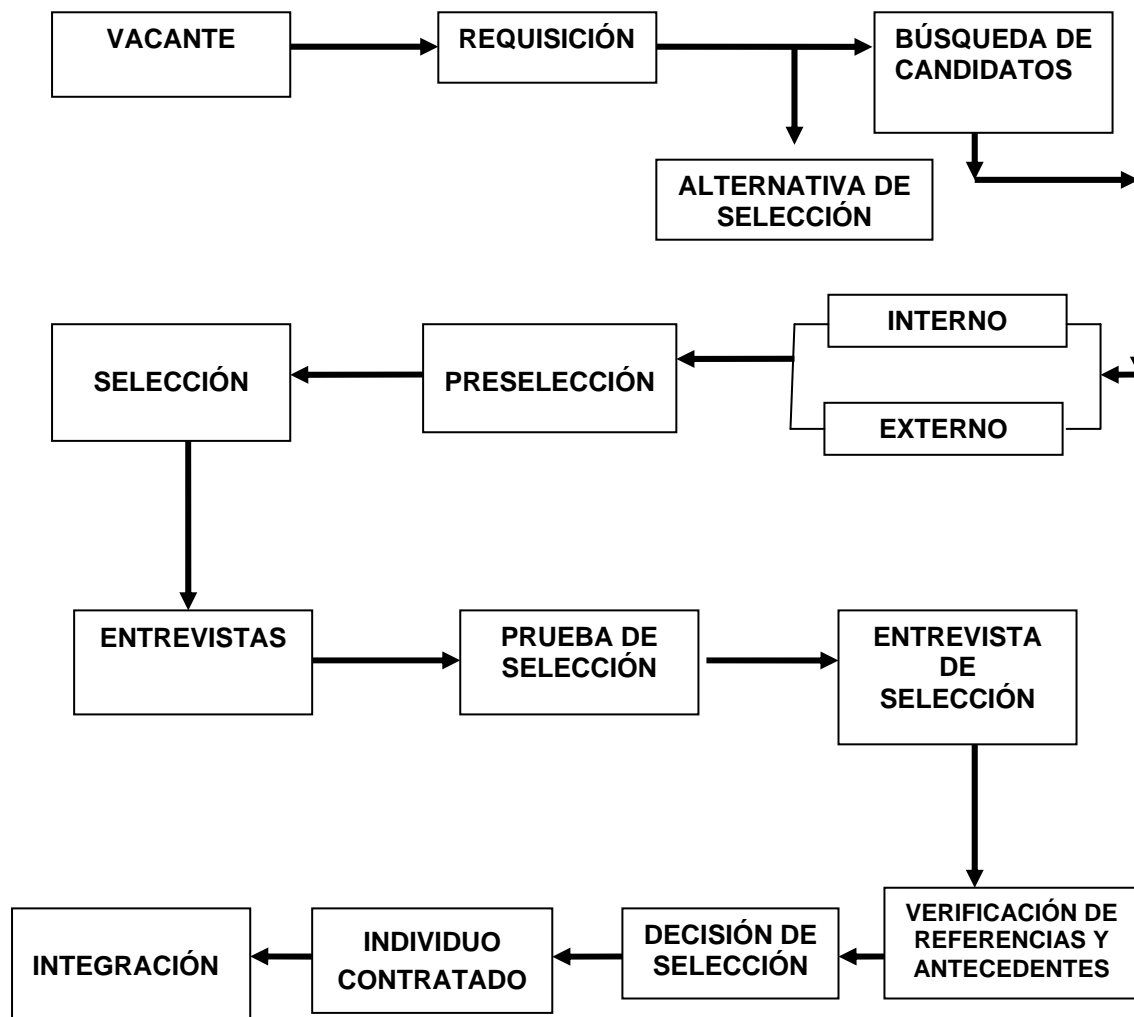
CAPITULO 4

RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INTEGRACIÓN RECURSOS HUMANOS

4.1 RECLUTAMIENTO

GRAFICO Nº 21

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN



En este proceso se integran a los candidatos calificados para ocupar cargos dentro de la empresa y de esta manera contribuir con los intereses de la misma, mediante un mecanismo para atraer postulantes capacitados e idóneos en suficiente número y con los debidos atributos estimulándoles para que soliciten empleo en la organización.

Siendo el inicio de la búsqueda de candidatos, se le debe dar la misma importancia a la elección de la fuente de reclutamiento más adecuada para la empresa, ya sea interna o externa, en ambos casos se debe valorar que es lo que realmente le conviene a la organización, ya que de esto depende el éxito de una buena selección y la contratación del candidato adecuado, es decir que cumpla el perfil deseado.

Es importante señalar que los planes de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación deben reflejar como meta el promover y seleccionar a los colaboradores de la empresa lo cual incluye la elaboración de política de la empresa, los planes de los recursos humanos y la práctica de reclutamiento”.²⁸

Se va adoptar el siguiente proceso para el reclutamiento:

- Tan pronto como en un departamento presente la existencia de una vacante, ya sea por renuncia, por aumento en el volumen de trabajo, por gravidez o por jubilación, etc. debe llenarse un formulario de requisición el cual debe ser entregado al departamento administrativo y de recursos humanos.
- Este departamento debe considerar la opción de buscar una alternativa de selección como el pago de horas extras a los trabajadores si se trata de un alto volumen temporal de trabajo (época de navidad o mayor demanda de trabajo) o de una contratación eventual (en caso de que la vacante sea por gravidez) un contrato definitivo si se crea una vacante por incremento de trabajo en un determinado departamento.

²⁸ <http://www.rrhh-web.com>

4.1.1 FUENTES

Tenemos dos fuentes de reclutamiento, interno y externo.

1. FUENTES DE RECLUTAMIENTO INTERNO

Una vez analizado el requerimiento del empleado, y verificada la necesidad de contratar a un nuevo colaborador, se debe buscar el candidato de forma interna, se trata de cubrir la vacante mediante la reubicación de los colaboradores de la siguiente manera:

1. Transferencia de personal
2. Ascensos de personal
3. Transferencias con ascensos de personal
4. Programas de desarrollo de personal
5. Planes de profesionalización de personal

Para que el reclutamiento interno sea efectivo el departamento de recursos humanos debe tomar en cuenta lo siguiente:

- ❖ Colocación de avisos de vacantes de empleo en los murales, tableros y boletines de la empresa, correo electrónico.
- ❖ Revisión de los registros de personal o bancos de habilidades de los empleados, ya que allí se podrían descubrir a colaboradores que se han desempeñado en la empresa y que tienen las cualidades, conocimiento y experiencia para ejercer la posición vacante.
- ❖ Revisión de los resultados de las evaluaciones de desempeño, ya que de esta forma se puede observar si un determinado trabajador por su rendimiento podría ocupar la vacante.
- ❖ Revisión de las capacitaciones y entrenamiento recibidos por parte de los empleados. El departamento de recursos humanos debe revisar las capacitaciones que un trabajador ha recibido y que puede contribuir a cubrir la

posición.

Entre las ventajas del reclutamiento interno tenemos:

- Fuente de motivación.- El empleado siente que la empresa lo está tomando en cuenta y visualiza su progreso dentro de ella.
- Conveniente para la empresa.- La compañía ya conoce al trabajador y su rendimiento reduciendo así las “sorpresas”
- Económico.- La empresa se ahorra los gastos relacionados con la colocación de anuncios de vacantes en los periódicos y otros medios y costos relacionados con la recepción, admisión e integración de los nuevos empleados.
- Rápido. Sólo demoran los procesos de transferencia o ascenso del empleado, porque están ya familiarizados con la organización y sus miembros, acortando el tiempo de instalación y adaptación de uno externo.
- Sana competencia. Teniendo en cuenta que las oportunidades se les dan a quienes se las merecen y a quienes demuestren las condiciones necesarias

Entre las desventajas del reclutamiento interno se puede señalar lo siguiente:

- Limita a la empresa en cuanto al talento disponible, al solo reclutar internamente, no existe la oportunidad de fortalecerse con nuevos talentos.
- La pérdida de autoridad, ocurre debido a que los ascendidos a posiciones de mando podrían relajar su autoridad por su familiaridad con los subalternos.
- Al dar un ascenso sólo por motivos de antigüedad, podría entenderse que con sólo tener muchos años de trabajo podrán lograr un ascenso.
- Imposibilidad de regreso al puesto anterior, en la mayoría de los casos, no hay camino de regreso hacia el puesto anterior. Por lo que existen grandes

posibilidades de que sea despedida.

- La depresión y rotación, aparece entre el personal de la empresa que fue considerado para una posición vacante y es elegido un candidato externo. Este personal incluso puede considerar presentar renuncia e irse hacia a otra empresa al concluir que no tienen oportunidad de crecer allí.

2. FUENTES DE RECLUTAMIENTO EXTERNO

Entre las fuentes de reclutamiento externo tenemos los siguientes:

- Candidatos espontáneos. aquellos que se presentan en una empresa para dejar su hoja de vida o envían por apartado postal o correo electrónico su "Curriculum vitae", con estas carpetas se creará un banco de candidatos.
- Recomendaciones de los empleados de la empresa. En ocasiones, los empleados de la empresa pueden recomendar a personas para las vacantes que surjan lo cual se considera ventajoso, ya que en posiciones muy especializadas conocen a colegas que pudieran llenarlas. Además, es muy probable que el recomendado se desempeñe mejor para corresponder a quien lo recomendó.
- Anuncios de prensa. Los anuncios en los periódicos sirven para buscar candidatos cuando son posiciones que por su especialidad son difíciles de llenar. Los anuncios deben ser redactados incluyendo los siguientes elementos:
 - ✓ Indicar el título de la posición y el área
 - ✓ No mencionar la edad o decir "Preferiblemente"
 - ✓ Detallar requerimientos en: (Experiencia, habilidades y conocimientos, educación o formación)
 - ✓ Enviar hoja de vida a correo electrónico, fax o apartado postal (no indicar dirección física de la empresa)
 - ✓ Establecer fecha límite para enviar hoja de vida.

Entre las ventajas de las fuentes de reclutamiento externo tenemos:

- Enriquece la empresa con ideas nuevas y experiencias. Personal que ha sido contratado de forma externa puede proporcionar nuevas formas de solucionar problemas organizacionales y, a la vez, la empresa se mantiene actualizada con respecto a otras del exterior.
- Aprovechar inversiones en capacitación y desarrollo efectuadas por otras empresas o por los candidatos.

Entre las desventajas tenemos las siguientes:

- Es más costoso, ya que en la mayoría de los casos involucra un pago (anuncio de periódico)
- Es menos seguro, ya que se desconoce totalmente los candidatos.
- Frustración del personal interno que considera que se ha preferido alguien de afuera que no conoce la cultura de la empresa y que se ha pasado por encima de ellos.

4.1.2 PRESELECCIÓN

Es el punto de partida con el que se iniciará la meta de encontrar el o los candidatos en principio postulantes a cubrir un determinado puesto de trabajo o función.

Se debe diferenciar en esta etapa el uso de la palabra postulantes para aquellas personas que se presentan espontáneamente ante un llamado o convocatoria del término candidato cuando ya la empresa u organización ha contactado, entrevistado y evaluado en alguna forma a dicho postulante considerándolo apto o recomendable en principio para la tarea o función buscada.

En esta convocatoria se presentarán en general y sobre todo en determinados tipo de trabajos, aquí es donde más allá de que el postulante sea apto o no para el tipo

de tareas se le administrará además de la entrevista una batería de test cuando no se sabe aun si ese postulante puede ser un candidato adecuado para el puesto a cubrir.

En este proceso se debe dar a conocer al postulante las condiciones que se requieren, lo cual es su derecho- donde va a trabajar (zona, área de la empresa), remuneración, horas de trabajo, y demás condiciones que se suman al tipo de tarea que deba realizar y si bien el postulante conoce y tiene además motivación hacia esa tarea, no está dispuesto o no acuerda con el sueldo o con las horas o condiciones de trabajo ofrecidas y pese a que es convocado decide no aceptar.

Es necesario compatibilizar dos polos del proceso, la existencia de postulantes interesados y una empresa que se maneje con criterios claros, y objetivos definidos de trabajo, el respeto y el que cada parte cumpla con lo esperado para el caso es requisito para que todo llegue a buen término, que es que el postulante encuentre un trabajo que sepa hacer y mejor aun si es lo que le gusta y disfruta el hacerlo(motivación hacia la tarea), desde el empleador o empresa, ofrezca condiciones laborales lo más adecuadas posible tales como buen clima laboral, una cultura organizacional coherente con los objetivos que persigue que permita al candidato que ingrese estabilidad en su empleo y alguna oportunidad de crecimiento, condiciones de trabajo adecuadas , con descripción del puesto concretas y preestablecidas donde cada función y tarea está bien delimitada.

Características de este polo inicial del proceso de seleccionar personal.

1) previo a iniciar la convocatoria el profesional a cargo del proceso deberá contar con la información más completa posible acerca de:

La empresa (posición en el mercado, metas de la misma, cuales son las condiciones laborales que ofrece para el que ocupe ese puesto etc.)

Respecto a la tarea: requisitos de experiencia, conocimientos y habilidades y competencias que exige el puesto o función a cubrir.

2) Con el conocimiento anterior se inicia la convocatoria y la tarea de Preselección que tiene estas tareas:

- a) Convocatoria
- b) Con las hojas de vida que llegan, realizar una primera preselección convocando en principio a aquellos que se acerquen a los requerimientos formales del puesto (conocimientos y experiencia)
- c) Se pasa con ellos a convocarlos para una entrevista técnica que hará la persona que esté en condiciones de chequear si esos conocimientos son adecuados en la medida que se necesitan.
- d) Y finalmente si esto sigue su curso pasar recién a la entrevista psicotécnica donde se evaluara el perfil laboral y psicológico de la persona que se postula en relación al puesto o función.
- e) Luego se integra toda la información y se seleccionara entre los candidatos que hayan pasado por este proceso el que mejor reúna las condiciones que la tarea convocada exige.

4.1.3 SELECCIÓN

El proceso de selección separa a los candidatos idóneos para ocupar un puesto dentro de la organización; recopila los datos acerca de los postulantes a ocupar un puesto y cuyo propósito es elegir a la persona que recibirá el empleo.

El reclutamiento y selección del personal que la organización requiere dentro de sus áreas deberá siempre ajustarse a las normas de la empresa, requisitos legales y tener la rigurosa esencia de privacidad.

Luego que se han reclutado a una serie de candidatos, el paso siguiente es la selección del mejor postulante, busca solucionar dos problemas fundamentales.

- Eficiencia del aspirante en el cargo
- .Adecuación del aspirante al cargo

La selección es necesaria porque se determinará adecuadamente entre una enorme gama de diferencias individuales, tanto físicas (estatura, peso, sexo, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) como de comportamiento y de allí determinar ¿quién? puede ocupar mejor la posición vacante. Para iniciar el proceso de selección, los candidatos deben llenar un formulario de solicitud de empleo el cual provee referencias para las entrevistas.

Las solicitudes nos servirán para:

- Analizar el historial de empleo del aspirante
- Estudiar la forma en que los aspirantes responden a las preguntas (se pueden descubrir aspectos interesantes).

4.1.4 ENTREVISTAS

Permite la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

Se debe hacer dos entrevistas. Una dirigida por el departamento de recursos humanos y la otra por el futuro supervisor. Esto se debe a que el papel del departamento de personal consiste en enviar al supervisor dos o tres candidatos que hayan obtenido alta puntuación y el supervisor es la persona más idónea para evaluar las habilidades y conocimiento técnicos del solicitante.

Propósitos de la entrevista:

- Conocer personalmente al individuo
- Formular juicios sobre el entusiasmo e inteligencia del candidato

Elementos:

- No estructurada.- la persona encargada de la entrevista no tiene preguntas planificadas, seguirá puntos de interés conforme vayan surgiendo las respuestas a sus preguntas.
- Estructurada.- Tiene un formulario de preguntas, siguiendo una secuencia a todos los entrevistados.
- Panel de entrevistas.- Un grupo de entrevistadores hará preguntas al aspirante, en un método similar al de una conferencia de prensa.
- Provocación de tensión: Se inquieta al candidato mediante una serie de preguntas difíciles y rápidas. Es muy útil para candidatos a puestos con alto nivel de tensión.

4.1.4.1 PRUEBAS PSICOTÉCNICAS

Las pruebas psicotécnicas son instrumentos científicos que servirán para examinar una conducta humana en unas circunstancias determinadas. Se trata de pruebas que ayudan para discriminar y medir variables psicológicas, permitiendo constatar las aptitudes de una persona para una determinada tarea.

Se realizan para medir las siguientes aptitudes:

Aptitudes Verbales: se miden por medio de ejercicios de ortografía, sinónimos, antónimos, analogías verbales, vocabulario

Aptitudes Numéricas: se trata de operaciones elementales y problemas sencillos de razonamiento numérico.

Aptitudes de Razonamiento: se trata de series de números, de letras, Series de figuras, fichas de dominó, monedas, etc.

En las series de números puede aparecer cualquier operación, pero lo normal es que sean sumas y restas, multiplicaciones y divisiones, prefiriéndose siempre la lógica más sencilla.

Capacidad Administrativa: Archivos, ordenación alfabética, resistencia a la fatiga, detección de errores.

Aunque los ejercicios de archivos tienen muchas variantes, suelen estar presentes en prácticamente todas las pruebas psicotécnicas, son sencillos de realizar, pero exigen mucha atención, al igual que los ejercicios de detección de errores o de resistencia a la fatiga, que suelen consistir en contar símbolos, dibujos o en buscar un modelo dado. Estos ejercicios exigen sobre todo concentración.

Capacidad de Retención: Memoria visual, memoria auditiva, memoria lectora. En este sentido las pruebas de este tipo que suelen entrar a formar parte de un test psicotécnico son las de "memoria visual", que consisten en memorizar objetos o figuras y luego reproducirlas y las de "memoria lectora", que consisten en leer palabras o números y luego reproducirlos. Estos ejercicios exigen sobre todo mucha atención y también memoria.

Capacidad Mecánica: Palancas, problemas mecánicos.

Este tipo de prueba se utiliza sobre todo para un campo laboral determinado, en el que se exija destreza y habilidad; también entran a formar parte de las pruebas para personal subalterno.

4.1.4.2 PRUEBAS PROFESIONALES

Opcionalmente, y con aquellos candidatos aprobados en la etapa anterior, si parece necesaria una distinción más fina (caso de candidatos muy parecidos, puestos con alto valor estratégico, o porque la propia naturaleza de la actividad del trabajo así lo aconseje) se podrá recurrir a pruebas de conocimientos o medidoras de destreza preparadas en la organización.

Las pruebas de conocimientos recogerán los tópicos centrales que constituyen saberes relevantes en correspondencia con la matriz de competencias del puesto. Podrán tener formato de cuestionario con preguntas cerradas que faciliten la calificación. Serán preparadas y calificadas por expertos en la materia y se conservaran permanentemente como evidencia de su realización.

Las pruebas de habilidades, por su parte, podrán referirse a aquellas actividades reales y más típicas del puesto que plantean exigencias importantes o referirse a situaciones simuladas capaces de poner de relieve la habilidad o ineptitud del candidato. La evidencia de que se ha contemplado y ejecutado esta opción será una guía descriptiva que esclarezca suficientemente en qué consiste y sus objetivos. También será preparada y calificada por expertos en la materia y se conservará como parte unitaria de todo el proceso de selección de candidatos.

Ambas pruebas deberán incluir una guía explícita de calificación.

El departamento Administrativo y de Recursos Humanos recomendará a quienes convenga el uso de estas pruebas y brindará asesoría cuando proceda con el fin de perfeccionar la construcción de las mismas.

Las pruebas profesionales o de conocimiento son ejercicios que evalúan los conocimientos y el grado de destreza necesarios para desarrollar un trabajo concreto. Pretenden obtener información sobre la formación, experiencia y conocimientos específicos que dan valor a la persona candidata.

La empresa la realiza a medida, en función de los requerimientos del puesto.

Generalmente los prepara el departamento de personal, con la ayuda del encargado del departamento que solicita la vacante a cubrir.

Esta prueba puede realizarse oralmente o por escrito, y, según el puesto de trabajo al que aspiras, puede consistir en:

- Test de dominio de herramientas , dependiendo el puesto a ocupar
- Test de ortografía

- Realización de una traducción
- Elaboración de un tema, de acuerdo al puesto a cubrir
- Reparar o montar un aparato
- Buscar una solución a un problema concreto

4.1.5 INTEGRACIÓN

El proceso de integración recibe varios nombres: acogida, descripción, inducción, incorporación, u orientación. En cualquier caso, se trata de que una persona que viene de fuera de la empresa se convierta y se comporte como un miembro de la misma.

El período de aprendizaje o período de adaptación es el tiempo que tarda el nuevo empleado en asimilar el conjunto de normas formales e informales de la empresa, y conocer y controlar su nuevo puesto de trabajo y en relacionarse convenientemente con el resto de los miembros de la entidad a sus distintos niveles.

El proceso de integración busca disminuir la ansiedad, la tensión y la inseguridad en los primeros momentos del trabajador en la empresa, que perjudican cualitativa y cuantitativamente su rendimiento, evitar que el recién ingresado tenga una mala impresión de la empresa y evitar además que un nuevo empleado desee salir de la organización.

En este procedimiento se presenta la empresa a los nuevos empleados para ayudarles a integrarse al medio de trabajo y tener un comienzo productivo. Lo importante de este concepto es que es la empresa la que se presenta a los nuevos empleados. Con este programa se informa al trabajador recién ingresado acerca de quiénes somos como empresa, qué hacemos, cómo lo hacemos y para qué lo hacemos. Todo está dentro de la estructura formal de la empresa. Además de estos aspectos, en el programa de integración se le explican al trabajador, las normas, políticas y reglamentos existentes en la empresa.

Este programa de integración ayudará al empleado a integrarse a la empresa y tiene como beneficios:

- Baja la angustia del cambio.

- Disminuir el desconcierto.
- Ayudarle a ser productivo desde el inicio en la empresa.
- Evitar errores debido a falta de información que puedan repercutir en costos para la empresa.
- Clasificar expectativas del trabajador.

4.1.5.1 ACCIONES PREVIAS

Cuando una persona se presenta a trabajar por primera vez en un nuevo empleo, tiene sentimientos ambivalentes. Siente desconcierto, miedo, angustia, pero también entusiasmo, esperanza, tiene expectativas de mejorar. Se pregunta, entre otras cosas, ¿cómo serán mis nuevos compañeros?, ¿me aceptarán?, ¿cómo harán las cosas aquí?, ¿me irá mejor que en el otro trabajo?

Por otra parte, los jefes esperan que el nuevo empleado haga bien las cosas desde el principio, "pues para eso lo contraté".

Los pasos previos del trabajador en la empresa que marcan el inicio del proceso de integración son:

- El desarrollo de una entrevista de acogida.
- La contratación.

En la entrevista de ingreso se deben de acabar de perfilar las condiciones en las que el nuevo empleado se incorpora a la empresa y a su puesto.

Se le informa sobre el salario, condiciones del contrato, beneficios sociales, horarios, fecha de incorporación, etc.

La contratación es la culminación del proceso y en el contrato se recogen las cuestiones fundamentales que guiarán las relaciones del empleado con la empresa.

El tipo de contrato, su duración y las condiciones particulares que recoja deben ser comunicados al empleado o negociados con éste.

4.1.5.2 ÁREAS DE INTEGRACIÓN

En las áreas de integración y acogida es responsabilidad tanto de los encargados de la función de personal como de los directivos en línea (los responsables de la sección en donde se integre el nuevo trabajador). Unos y otros deben planificar un procedimiento o programa de integración que recoja al menos tres áreas o campos importantes:

1. Área técnica: Proporcionar al nuevo empleado toda la información necesaria para ejecutar convenientemente las funciones de su puesto (incluye descripción del puesto, conocimiento de máquinas y herramientas, etc.) y adiestrar y formar al adiestrado.
2. Área organizativa: Proporcionarle una información completa de la empresa, de los mercados en que opera, de los productos o servicios que comercializa, del organigrama completo de la empresa y la ubicación en él de su unidad, de sus dependencias jerárquicas, etc.
3. Área humana: Todos los aspectos relacionados con los comportamientos formales informales que debe desarrollar el nuevo empleado, darle a conocer las instalaciones de la empresa, presentarle a sus jefes, subordinados y compañeros.

4.1.5.3 ELEMENTOS

Tenemos los siguientes elementos de integración:

1. Materiales.- representa todo el material que necesitará el empleado para realizar cabalmente una función, estos elementos no puede faltar en la empresa, en caso de daño de alguna máquina esta debe ser reparada oportunamente a fin de no obstaculizar el buen desenvolvimiento de las funciones del empleado.
2. Económicos.- ligada directamente con la estabilidad laboral del empleado.

3. Técnicos.- es todo cuanto se refiere a tecnología, buen uso de los equipos a cargo de cada empleado y una capacitación para el uso de cada máquina dentro de la empresa.
4. Humanos.- de los cuatro elementos el más variable, cambiante y difícil de controlar es el ser humano; es importante hacer hincapié en “El hombre adecuado para el puesto adecuado”. Los hombres deben poseer las características que la empresa establezca para desempeñar un puesto. Los recursos humanos deben adaptarse a las características de la organización y no ésta a los recursos humanos. Puede ocurrir que en los altos niveles administrativos y directivos si exista cierta adaptación de la función al hombre, pero en términos generales tratándose de los niveles medios e inferiores, es lógico que el hombre se adapte a la función.

4.1.6 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En el proceso de gestión de recursos humanos intervienen todos los miembros activos de la empresa, entendiéndose por tales: El gerente general con tareas de mando y los empleados.

Partiendo del concepto de gestión como la acción y efecto de gestionar, y entendiendo por gestionar la realización de diligencias encaminadas a la obtención de un negocio o beneficio empresarial, y tomando a las personas como los recursos activos de las organizaciones podría decirse que la gestión de recursos humanos es "el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos".²⁹

La gestión de los recursos humanos se encarga de obtener y coordinar a los empleados de la organización, de forma que consigan las metas establecidas. Para ello es muy importante cuidar las relaciones humanas. Las fases por las que ha pasado la gestión de los RRHH son:

²⁹ <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh>

1. **Administrativa:** Es puramente burocrático y actúa sobre la disciplina y las remuneraciones. Las medidas a adoptar son de tipo reactivo.
2. **Gestión:** Se empieza a considerar las necesidades de tipo social y sociológico de las personas. Las medidas a adoptar son de tipo proactivo.
3. **Desarrollo:** Se busca la conciliación entre las necesidades de los trabajadores y las necesidades económicas de la empresa. Se considera que las personas son elementos importantes para la empresa y se busca su motivación y eficiencia.

4.1.6.1 GESTIÓN ESTRATÉGICA

Gestión de los RRHH está ligada a la estrategia de la empresa. Los trabajadores son la fuente principal de la ventaja competitiva de la empresa.

Los principales objetivos de estrategias de RRHH serán:

- **Equidad, Participación e Integración en los RRHH:** en primer lugar se establece la equidad que debe ser percibida por el empleado y este la determina mediante procesos de comparación; internos y externos.
- **2. Rendimiento Operativo:** en este caso se intenta que los funcionarios alcancen mediante sus conductas los resultados esperados, para esto es necesario que se establezca los objetivos claros, factibles y estimulantes.
- **3. Innovación:** es el requisito necesario para desenvolverse de forma eficaz, en un entorno cambiante que exige una continua adaptación a este.

La estrategia a utilizar en la gestión de los RRHH para GRAFICUS C.A. es Defensiva, ya que la organización cuenta con un número estable de empleados y limitado de productos en el mercado, existe una gran preocupación por la búsqueda de oportunidades, por lo que se requiere una orientación hacia las tareas, también

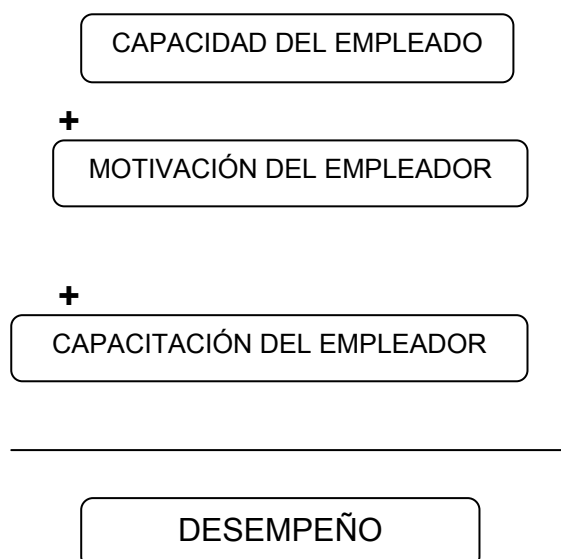
esta estrategia se caracteriza por tener un ambiente estable, ya que las capacidades de cada empleado están perfectamente ajustadas al puesto que desempeñan.

Para Artes gráficas GRAFICUS S.A. se aplicará los siguientes procesos estratégicos:

- **Análisis de Puestos de Trabajo, Capacitación y el de Planificación de Recursos Humanos.**

Siendo el puesto de trabajo el principal nexo de unión entre los empleados y la empresa, este vínculo permitirá a los empleados realizar aportaciones para con la empresa, al tiempo que les permitirá recibir las recompensas pertinentes. Estas recompensas pueden ser intrínsecas (satisfacción respecto al trabajo realizado, sentimientos de logro, etc.) y extrínsecas (promociones y remuneraciones principalmente). Hágase constar en este momento que la remuneración continúa ocupando un lugar ciertamente privilegiado entre los instrumentos de motivación de que dispone la organización, de acuerdo al cuadro adjunto podemos ver que la capacidad del empleado más la capacitación y motivación por parte de la empresa dependerá el desempeño del empleado.

GRAFICO Nº 22



Para el análisis del puesto de trabajo tenemos las siguientes terminologías:

Tarea: una de las más pequeñas unidades en las que puede ser descompuesto las actividades del trabajo de una persona. Utilizando una muestra del trabajo general.

Obligación: conjunto de tareas, realizadas por una persona, que forman un área definida de trabajo. Suelen mantener entre sí una relación de proximidad física o técnica.

Posición: se le denomina así a las diversas obligaciones que puede desarrollar una persona en una organización.

Puesto: Conjunto de posiciones que puede ocupar una persona durante el periodo de tiempo en que no se vea afectado por transferencias internas, promociones o remociones. También puede definirse como "una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros" (CHRUDEN y SHERMAN, 1963: 79).

Ocupación: clases de puestos que pueden ser hallados en diferentes organizaciones y que presentan una gran similitud entre sí. Este término está relacionado con la cualificación profesional de los individuos, que le capacita para el desempeño de determinados puestos de trabajo.

Carrera: secuencia de puestos que un individuo ocupa a lo largo de su vida laboral. Cuando abordemos en el próximo capítulo la planificación de carreras tendremos ocasión de depurar este concepto.

- **Procesos de Gestión Típicos.** Serán los responsables de moldear el sub-sistema de personal a partir de la aplicación de ajustes cuantitativos y cualitativos. Estos ajustes incidirán sobre la conformación del sistema de personal en su dimensión cuantitativa (gestión de efectivos); o bien en su dimensión cualitativa (gestión del desarrollo). Mención aparte merece el tratamiento de las compensaciones en la organización. sistema de información de recursos humanos, comunicación interna, etc.

- **Proceso de Auditoría.** Se, debe valor no sólo la eficacia y eficiencia de los anteriores pasos sino también la coherencia existente entre el cargo que desempeña el empleado, la actividad que realiza y las funciones específicas del cargo.

4.1.6.2 RECURSOS HUMANOS

El departamento Administrativo y de Recursos Humanos será el encargado de:

- El reclutamiento y la selección de su personal. El proceso de reclutamiento implica la atracción de candidatos potencialmente capacitados para desempeñar un puesto dentro de la organización, de modo consecuente con su respectiva selección y contratación.
- La administración de personal. El área de nóminas, realizara el cálculo del recibo de salarios contemplando la casuística más frecuente dentro de este ámbito. Realizará también el cálculo del impuesto de retención sobre las personas físicas, así como el de los seguros sociales, procesos administrativos de alta y bajas en la seguridad social y tipología dentro de la contratación.
- La política salarial es una de las funciones más delicadas y de más responsabilidad de las que tiene encomendadas el departamento de recursos humanos.
- El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

1. Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.

2. Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
3. Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
4. Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
5. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
6. Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
7. Llevar el control de beneficios de los empleados, como el control de asistencia, permisos, vacaciones y otros.
8. Distribuir políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorandums o contactos personales.
9. Supervisar la administración de los programas de prueba. desarrollar un marco personal basado en competencias.
10. Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados.

CAPITULO 5

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL MODELO

5.1. ADMINISTRATIVOS

Luego de haber realizado un trabajo de investigación real de la empresa GRAFICUS C.A. y entregar un planteamiento estratégico a ser considerado dentro de la empresa se puede decir cuáles serán los beneficios derivados del siguiente estudio.

Al carecer GRAFICUS C.A. de una estructura organizativa, se le ha propuesto una estructura sólida para mantener a la empresa a la par con la competencia, mediante procesos aplicados a cada departamento tomado en cuenta el cliente interno (gerente y funcionarios) y cliente externo (clientes y proveedores).

Los principales beneficios de la implementación de los procesos propuestos son la estandarización, la reducción de la variabilidad y la optimización de los recursos, entre otras cosas: Facilita la gestión de la ejecución de los procesos análisis de puntos fuertes y áreas de mejora.

La identificación de las tareas o trabajos que realiza cada puesto Conocer dónde empieza y acaban las responsabilidades de cada puesto Identificar la interacción y secuencia entre tareas, trabajos o actividades, Identificar los recursos, información, etc. que se necesitan para ejecutar los procesos, Identificar procesos críticos y cuellos de botella, aumentar la capacidad de reacción de la empresa ante los cambios.

Mediante organigramas se ha establecido la estructura organizativa, designando las funciones de cada trabajador y estableciendo las relaciones jerárquicas (cadena de mando).

Se ha realizado un organigrama estructural para identificar los diferentes

departamentos, sugiriendo la creación dentro del departamento administrativo un área de recursos humanos.

Se puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mostrando quién depende de quién, indicando a los encargados de cada departamento y al personal nuevo la forma como se integran a la organización

Las estrategias propuesta del modelo de gestión para la empresa GRAFICUS C.A. se realizó luego del análisis y explotación de la información que se tiene de los clientes, siendo el motor que permitirá desarrollar el proceso de creación de valor para los mismos. El diseño de actuaciones específicas para un segmento de clientes, o para un cliente en particular, soportado por el análisis de la información y del conocimiento de los mismos.

Facilitará el conocimiento de las necesidades, requerimientos y expectativas de los clientes permitirá la relación y prestación de servicios que aporte valor a los clientes de la manera más efectiva. Definirá el recorrido que se espera con el cliente y establecer medidas de rendimiento, la clave para la gestión de la relación. La integración de los procesos y la prestación del servicio, deben proporcionar la suficiente información de rendimiento y satisfacción para permitir realizar un seguimiento de los objetivos y retroalimentar el proceso de manera continua.

La anticipación a las necesidades, es factible ya que se produce una mayor personalización en la relación empresa-cliente y esto permite relaciones más duraderas.

Innovar el servicio, conociendo las necesidades de los clientes facilitará ofrecer un mejor servicio.

Garantía y seguridad en el servicio. Ofrecer al cliente algo que valore y que no lo tenga la competencia es obtener una ventaja competitiva muy importante que asegura una garantía en el servicio y producto.

Conocimiento de sus expectativas y de su negocio. Además de los beneficios anteriores que se proporcionará al cliente, es importante mencionar también los

beneficios que reportará directamente a la empresa.

Desarrollando unas reglas de comportamiento de los clientes, para mejorar el servicio y producto que se ofrece, personalizando el establecimiento de relaciones más duraderas entre la empresa y los clientes.

Aumentara la productividad obteniendo buenos resultados en cuanto al aumento de pedidos, logrando entre otras cosas la reducción de tiempos perdidos, tiempos de producción e inventarios lo que trae como consecuencia el abatimiento de los costos.

Aumenta los márgenes mediante un empleo eficaz de los recursos disponibles.

Incrementará la lealtad, mejorando los índices de retención de los clientes y permitiendo con ello incrementar las ventas

Con el uso adecuado de estas estrategias se pueden obtener beneficios importantes para la empresa que además van a generar una coherencia empresarial y una integración de los canales de interacción con los clientes externos

La coherencia que proporciona el poner al cliente como norte permanente de las actuaciones de la empresa facilita a la empresa:

- La flexibilidad organizativa
- La toma de decisiones.
- La creación de equipos
- La definición de objetivos corporativos
- El lineamiento del equipo directivo

5.2. ECONÓMICOS

El beneficio económico es un término utilizado para designar la ganancia que se obtiene de un proceso o actividad económica. Es más bien impreciso, dado que incluye el resultado positivo de esas actividades medido tanto en forma material o

"real" como monetaria o nominal. Consecuentemente, hay que diferenciar entre beneficio y ganancia.

El beneficio generalmente se calcula como los ingresos totales menos los costos totales de producción y distribución.

De acuerdo a la propuesta planteada se ha establecido un proceso contable que debe emplearse como parte principal de la gestión empresarial, de acuerdo al siguiente detalle:

5.2.1 PROCESO CONTABLE

Es la secuencia lógica y ordenada que se debe seguir la contabilidad para establecer resultados basándose en principios contables, es también el tiempo que transcurre desde el balance inicial al balance final.

Contiene una secuencia en sus pasos como lo indica el gráfico N° 21

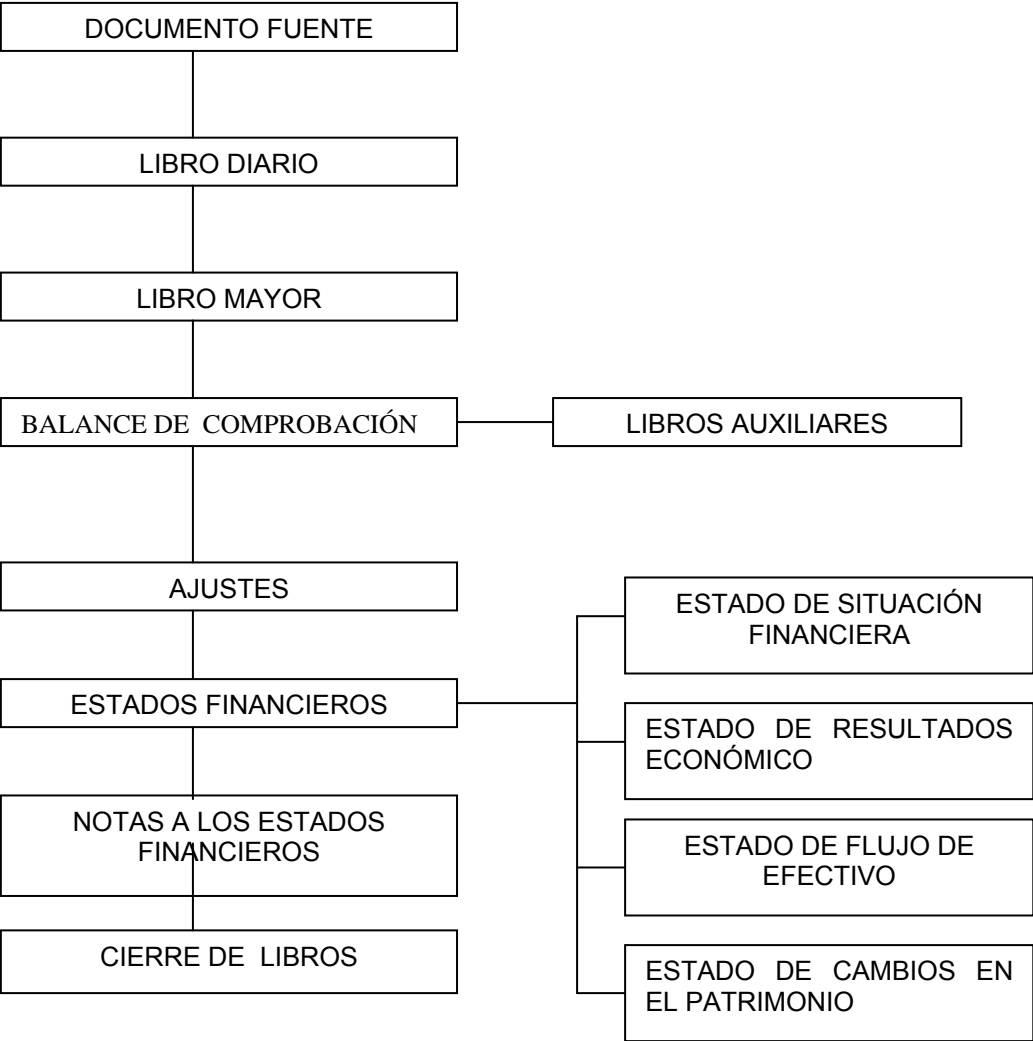
- 1) Documento fuente
- 2) Libro Diario
- 3) Libro Mayor
- 4) Balance de Comprobación
- 5) Ajustes
- 6) Cierre de libros
- 7) Estados Financieros

Este proceso se lo conoce también como ciclo contable que se encarga de analizar los documentos que originan las transacciones económicas, los va registrando cronológicamente durante cada mes en el libro diario, luego se procede a pasar los débitos y créditos al libro mayor, creando a su vez los libros mayores auxiliares que sean necesarios para el manejo adecuado de la información de la información, una vez llenado los libros se realiza el balance de comprobación para verificar la igualdad entre el debe y el haber, el contador decidirá los ajustes a realizar de acuerdo a los datos que maneja, los cuales son registrados en el libro diario y pasado al libro

mayor, se efectúan los asientos de cierre y se procede a mayorizar y finalmente se elaboran los estados financieros, y la elaboración de las respectivas notas explicativas en caso de ser necesario.

GRÁFICO Nº 23

EL PROCESO CONTABLE



5.2.1.1 LA TRANSACCIÓN

Las transacciones son operaciones financieras que se realizan conforme a autorizaciones específicas o generales de la dirección y que se deben registrar contablemente para permitir la obtención de los estados financieros, conforme a los Principios de contabilidad generalmente establecidos P.C.G.A

5.2.1.2 DOCUMENTO FUENTE

La contabilidad se encarga de interpretar, valorar y presentar a través de su lenguaje la situación financiera y económica de la entidad, lo cual lo realiza en base de una serie de documentos que una vez analizados e interpretados por el profesional contable, sirven para realizar el registro a través de los asientos contables.

Por esta razón se considera documentos fuente a todos aquellos documentos mercantiles que originan el registro contable y que permiten respaldar la operación o transacción económica que la entidad ha realizado.

Su importancia radica principalmente en que sirven para proporcionar un mayor grado de confiabilidad y validez al registro contable realizado.

5.2.1.3 CLASIFICACIÓN DE LOS DOCUMENTOS FUENTE

Los documentos se clasifican en:

- Documentos negociables
- Documentos no negociables

Documentos Negociables:

Son documentos que pueden ser negociados, es decir comprados vendidos, generalmente sirven para cancelar deudas, garantizar obligaciones entre otros, y su elaboración está sujeta a la observancia de ciertas formalidades legales, entre los documentos de esta clase más utilizados en la empresa están: cheque, letra de cambio, certificados de aportación, pagaré.

Documentos no negociables:

Son documentos que no pueden ser negociados, sirven para mantener un adecuado control de las actividades desarrolladas por la empresa de tal manera que pueda garantizar su buena marcha y gestión, su elaboración en algunos casos está sujeta al cumplimiento de formalidades establecidas por la ley otros de acuerdo a las

necesidades de la entidad.

Los documentos no negociables más utilizados en la empresa son: facturas, notas de venta, nota de débito, nota de crédito, papeletas de depósito, roles de pago, planillas de aportes.

5.2.1.4 LIBRO DIARIO

Pertenece al grupo de los libros principales de la contabilidad, a través de este se puede presentar en orden cronológico todas las operaciones económicas realizados por la empresa.

Los registros en este libro se realizan mediante asientos contables, también conocido como proceso de jurnalización.

Asientos Contables:

Constituyen los registros de cada transacción que realiza la entidad en base a lo establecido por el principio de partida doble que dice: No hay deudor sin acreedor, ni acreedor sin deudor.

Los asientos contienen la siguiente información:

- Fecha
- Cuenta o cuentas deudoras, con valores respectivos
- Explicación del asiento y detalle del documento que origina la transacción.

<p style="text-align: center;">GRAFICUS C.A</p> <p style="text-align: center;">LIBRO DIARIO</p> <p style="text-align: right;">Folio Nº. 1</p>					
FECHA	DETALLE	CÓDIGO	PARCIAL	DEBE	HABER

5.2.1.5 LIBRO MAYOR.

Presenta en forma resumida y clasificada los datos que corresponden a cada una de las cuentas, con el objetivo de conocer su movimiento y el saldo respectivo. Las cuentas que conforman el mayor general se las denomina “cuentas de Control”, puesto que aseguran la veracidad de lo registrado.

Cuando el libro diario se encuentre totalizado, se realiza el proceso de traslado al libro mayor, para ello es necesario que las cuentas se hallen organizadas en el mismo orden en que aparecen en los estados financieros.

Cada asiento que es trasladado del libro diario al libro mayor se lo realiza mediante la fecha o por el número del código, dando de esta manera lugar a que cada operación pueda ser rastreada o localizada con efectividad del diario al mayor.

5.2.1.6 LIBROS AUXILIARES

Los libros auxiliares constituyen el soporte fundamental del mayor general, puesto que contiene información detallada de cada cuenta específica, estableciendo las herramientas necesarias para que la empresa pueda tener un elemento, con el cual sea posible efectuar un seguimiento a las operaciones que lleva a cabo.

Los libros auxiliares se encuentran compuesto por un conjunto de cuentas que poseen similares características, en donde el total debe cuadrar con el saldo que arroje la cuenta del libro mayor general.

Todas las cuentas del activo, pasivo, ingresos o gastos se pueden llevar en los libros auxiliares, las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar son los mayores auxiliares más utilizados frecuentemente.

Los libros auxiliares permiten conocer:

- Los saldos de cada cliente de la empresa
- Los montos a cobrar a cada uno de los clientes
- Los montos adeudados por obligaciones que contrae la empresa para su normal desenvolvimiento
- El detalle de las existencias de productos
- El detalle de los activos de la empresa
- La información que sea necesaria para un adecuado seguimiento de la composición de cualquier cuenta de mayor

El diseño de un libro auxiliar es:

GRAFICUS C.A.

BALANCE DE COMPROBACIÓN

Al.....

[illegible]**TOTAL:**

5.2.1.8 AJUSTES

Los ajustes se realizan con el fin de presentar saldos razonables, ya que mediante estos se puede regular y corregir la información contable que diversas causas se encuentran desactualizadas y por ende, no denota la verdadera situación de la empresa.

Los ajustes se realizan al final de cada ejercicio económico previo a la elaboración de los estados financieros. Se registrarán en forma de asiento en el libro diario y estarán sustentados por documentos fuente que servirán para garantizar la legalidad del asiento.

“Una vez registrado en el libro diario, se trasladará a las cuentas respectivas (mayorización), para luego pasar en resumen a un nuevo balance de comprobación denominado ajustado”³⁰

³⁰ Zapata, Pedro, Contabilidad General, Tercera Edición, 1999, McGraw Hill, Bogotá – Colombia, Pág. 59.

El proceso contable no podrá continuar sin que antes se haya realizado los asientos de ajuste, los mismos que se encuentran avalados por leyes y principios de contabilidad.

Los ajustes que con más frecuencia se presentan son aquellos que se refieren a:

1. Omisiones
2. Errores
3. Uso indebido
4. Pre pagados y pre cobrados
5. Gastos y Rentas pendientes
6. Depreciaciones
7. Provisiones
8. Amortizaciones

Omisiones: Por operaciones que no han sido registradas y que el sistema contable no las ha procesado, presentando saldos incompletos

Errores: Por equivocaciones en la selección de las cuentas y por la existencia de valores incorrectos, provocando la subvaloración o sobrevaloración de las cuentas.

Uso indebido: por uso indebido por parte del personal encargado del manejo del efectivo, mercaderías, etc., existiendo diferencias entre el saldo contable y la existencia física, al efectuarse los exámenes correspondientes, lo que da como resultado un faltante.

Pre pagado y Pre cobrados:

Por los servicios que requieren pagos o cobros anticipados, por algunos meses o años, como arriendos, seguros, etc., que conforme va transcurriendo el tiempo se debe ir actualizando.

Gastos y Rentas pendientes: Por la adquisición de bienes o servicios que serán pagados a futuro como:

- Servicios básicos (agua, luz, teléfono)

- Remuneraciones a empleados
- Servicio de publicidad y propaganda

Depreciación: Por el desgaste que sufren los activos fijos por su uso u obsolescencia.

Provisiones: Por cuentas pendientes de cobro originadas en las ventas a crédito, que no podrán hacerse efectivas por diversas razones.

Amortizaciones: Por gastos relacionados con la organización y constitución de la empresa, cuyos montos deben ser amortizados en cinco años al 20% anual.

CIERRE DE LIBROS

Los asientos de cierre de libros son elaborados al final del ejercicio económico o periodo contable con el objeto de:

- Centralizar o agrupar las cuentas que ocasionan gasto o egreso
- Centralizar o agrupar las cuentas que ocasionan renta o ingreso
- Determinar el resultado final que será ganancia o pérdida.

Se utilizan las cuentas de Resumen de Rentas y Gastos o Pérdidas o Ganancias. Se debita la cuenta Resumen de Rentas y Gastos y se acredita cada una de las cuentas de gasto; se debita las cuentas de Ingresos o Rentas y se acredita la cuenta Resumen de rentas y Gastos.

5.2.1.9 ESTADOS FINANCIEROS

Los Estados financieros se elaboran al finalizar el periodo contable con el objeto de proporcionar información sobre la situación económica, financiera y flujos de efectivo, que será de utilidad para un amplio rango de usuarios en la toma de decisiones económicas de la empresa.

“En términos generales, los estados financieros deben servir para:

- Tomar decisiones de inversión y crédito
- Evaluar la gestión gerencial, la solvencia y la liquidez de la empresa, así como su capacidad para generar fondos.
- Conocer el origen y las características de sus recursos, para estimar la capacidad financiera de crecimiento.
- Formularse un juicio sobre los resultados financieros de la administración, en cuanto a la rentabilidad, solvencia, generación de fondos y capacidad de desarrollo empresarial”³¹

Los Estados Financieros poseen ciertas características como son:

Relevancia: La información generada debe contener los datos más importantes, a partir de los cuales se tomara las decisiones por parte de gerencia.

Confiabilidad: Las cifras presentadas en los Estados Financieros deben poseer un alto grado de confianza y que se hallen presentados de acuerdo con los principios contables.

Comprensibilidad: Deben ser de fácil comprensión todos los aspectos que contienen los Estados Financieros.

Oportunidad: La información Financiera será presentada en forma oportuna para toma de decisiones.

Comparabilidad: Las cifras deberán ser presentadas de tal forma que puedan compararse con periodos anteriores y con otras entidades del sector al que pertenece.

Los principales Estados financieros que debe manejar una empresa comercial según lo indica la norma Ecuatoriana de Contabilidad N° 1 son:

- Estado de Situación Financiera
- Estado de Resultados
- Estado de Evolución del Patrimonio

³¹ Zapata, Pedro, Contabilidad general, tercera Edición 1999, McGraw Hill, Bogotá-Colombia, Pág.59.

- Estado de Flujo de Efectivo
- Notas Explicativas

5.2.1.10 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

El Balance General demuestra la situación financiera de la empresa, y presenta en forma ordenada y sistemática las cuentas de activo, pasivo y patrimonio conforme a los principios contables.

Las formas de presentación más utilizadas del estado de situación financiera son:

- En forma horizontal o de cuenta.- Es la presentación más común, se presenta los activos en el lado izquierdo, y a la derecha pasivos y patrimonio.
- En forma vertical o de reporte.- Se presentan las cuentas en columna, primero los activos, luego los pasivos y por último el patrimonio, resulta útil esta presentación cuando se desea comparar estados de situación financiera de diferentes periodos.

La empresa GRAFICUS C.A., presenta la información contenida en el Estado de Situación Financiera en forma vertical.

El estado de situación financiera puede también ser denominado como:

- Balance General

GRAFICUS C.A.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
Al 31 de Diciembre del.....

ACTIVOS

ACTIVO CORRIENTE

Caja		339.47	
Bancos		49,574.65	
Clientes	25,114.87		
(-) Provisión Cuentas Incobrables	<u>-251.15</u>	24,863.72	
Préstamo Empleados		1,670.00	
Impuesto Retenido en la Fuente		4,295.59	
Inventario de bodega		34,551.27	
IVA Compras		<u>15.00</u>	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE			115,309.70

ACTIVOS FIJOS

Muebles y Enseres	7,500.00		
(-) Deprec. Acumu. Muebles y Enseres	<u>-964.92</u>	6,535.08	
Equipo de Cómputo	3,337.00		
(-) Deprec. Acumu. Equipos Cómputo	<u>-1,359.09</u>	1,977.91	
Equipo de Oficina	1,390.00		
(-) Deprec. Acumu. Equipo Oficina	<u>-163.21</u>	1,226.79	
Vehículo	18,500.00		
(-) Deprec. Acumu. Vehículos	<u>-4,553.06</u>	13,946.94	
Patentes	5,200.00		
(-) Amortiza. Acumulada Patentes	<u>-1,279.77</u>	3,920.23	

OTROS ACTIVOS

Gastos de constitución	2,005.00		
(-) Amortiza. Acumu. Gastos Constitu	<u>-493.45</u>	<u>1,511.55</u>	<u>29,118.50</u>

TOTAL ACTIVOS

144,428.20

PASIVOS

PASIVO CORRIENTE

Provisiones Patronales por pagar	1,079.58
IESS por pagar	998.04
Impuestos por pagar	13,243.72
Proveedores	49,043.70
Empleados por pagar 15% utilidad	8,576.16

TOTAL PASIVO CORRIENTE

72941.20

PATRIMONIO

Capital Social	3,000.00
Reserva Legal	1,843.22
Ganancias Retenidas	65,834.42
Utilidad Liquida del ejercicio	809.36
TOTAL PATRIMONIO	71487.00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	144,428.20

GERENTE

CONTADOR

5.2.1.11 ESTADO DE RESULTADOS

“Consiste en la presentación ordenada y de acuerdo con el plan de cuentas de los ingresos percibidos o ganancias y los gastos efectuados o incurridos y el resultado final relacionado con las operaciones financieras de una entidad o empresa, en un periodo determinado, generalmente de un año o ejercicio económico”³²

El estado de resultados puede también ser denominado como:

- Estado de pérdidas y Ganancias
- Estado de Gastos y Rendimientos
- Estado de Operaciones
- Estado de Situación Económica

Para asegurar la confiabilidad de la información expuesta en el Estado de Resultados, es necesario que las operaciones que lleva a cabo la empresa se encuentren correctamente asentadas en los registros contables.

³² Dávalos Arcentales, Nelson, Enciclopedia Básica de Contabilidad y Auditoría, Segunda Edición, Editorial Ecuador, 1984, Quito- Ecuador, Pág. 240

GRAFICUS C.A.
ESTADO DE RESULTADOS
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del....

INGRESOS		
Ventas		31,200.00
COSTOS		
(-)Costo de ventas		<u>-22,420.23</u>
UTILIDAD BRUTA		<u>8,779.77</u>
GASTOS OPERACIONALES		7,369.12
<u>GASTOS ADMINISTRATIVOS</u>	7,293.34	
Gasto Sueldo	4,642.00	
Beneficios Sociales	1,079.58	
Gasto Aporte patronal	564.00	
Gasto suministros y materiales	125.00	
Gasto servicios básicos y común	182.00	
Depreciación Muebles y Enseres	54.92	
Depreciación Equipos Computación	55.93	
Depreciación Equipos Oficina	10.31	
Depreciación Vehículos	236.39	
Amortización Patentes	66.44	
Amortización Gastos de Constitución	25.62	
Cuentas Incobrables	251.15	
<u>GASTOS GENERALES</u>	75.78	
Gasto arriendos y condominios	25.25	
Otros beneficios personal	50.53	
UTILIDAD OPERACIONAL ANTES PART. TRAB		<u>1,410.65</u>
(-) 15% Participación trabajadores		<u>211.60</u>
UTILIDAD GRAVABLE DEL EJERCICIO		1,199.05
(-) 25% Impuesto a la Renta		<u>299.76</u>
UTILIDAD LIQUIDA		899.29
(-)10% Reserva legal		89.93
UTILIDAD LIQUIDA DEL EJERCICIO		809.36

GERENTE

CONTADOR

5.2.1.12 ESTADO DE EVOLUCIÓN DEL PATRIMONIO

Es el estado contable que informa sobre las causas de los cambios producidos durante el ejercicio o periodo en cada uno de los rubros del patrimonio neto: Capital, reservas y Resultados acumulados

El Estado de Evolución del Patrimonio deberá contener información sobre los saldos iniciales, las causas de las variaciones del periodo y los saldos finales del patrimonio.

GRAFICUS C.A
ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO
AL 31 DE DICIEMBRE.....

	Capital Pagado	Prima en emisión acciones	Reserva Legal	Otras reservas	Utilidad no distribuidas	Total
Saldo al 01 de diciembre del 20...	3.000,00	0,00	1.753,29	0,00	65.834,42	70.587,71
Cambio en política de contabilidad						
Saldo estructurado	3.000,00	0,00	1.753,29	0,00	65.834,42	70.587,71
Utilidad Neta del período					809,36	809,36
Dividendos						
Apropiación para reservas			89,93			89,93
Emisión de capital de acciones						
Saldo al 31 de Diciembre 20...	3.000,00	0,00	1.843,22	0,00	66.643,78	71.487,00

GERENTE GENERAL

CONTADOR GENERAL

5.2.1.13 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

“Este estado financiero se elabora al término de un ejercicio económico o periodo contable para evaluar con mayor objetividad la liquidez o solvencia de la empresa.

La información sobre los flujos de efectivo de una empresa es útil para proporcionar a los usuarios de estados financieros una base para evaluar la habilidad de la empresa para generar efectivo y sus equivalentes y las necesidades de la empresa para utilizar dichos flujos de efectivo”³³

Este estado se encuentra clasificado de acuerdo a las actividades de operación, inversión y financiamiento, ejecutadas por la empresa, considerando brevemente estas actividades a continuación:

Actividades de Operación.- Transacciones que afectan la compra y la venta o producción de bienes o servicios, incluye cobros a clientes, pagos a proveedores o empleados, pagos de impuestos, intereses, y los ingresos por regalías, honorarios, comisiones, etc.

Actividades de Inversión.- Por la compra y venta de activos fijos, intangibles y otros activos a largo plazo, y con las inversiones que fueron realizadas en el periodo contable que es motivo de análisis, entradas de efectivo producidas por el cobro de sumas de préstamos, anticipos en efectivo.

Actividades de Financiamiento.- Es útil para proyectar las necesidades de flujo de efectivo en el futuro por pagar a los proveedores de capital de la empresa, como el efectivo recibido de los propietarios en la emisión de acciones, pago de cantidades obtenidas en préstamos (excluyendo el pago de intereses) y los dividendos pagados a accionistas.

³³ Bravo, Mercedes, Contabilidad General, Tercera Edición, 2005, Ed Nuevo día, Quito-Ecuador, Pág., 210

GRAFICUS C.A.
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO
PARA EL AÑO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE DEL....

MÉTODO DIRECTO

**FLUJO DE EFECTIVO POR
ACTIVIDADES OPERATIVAS**

Efectivo recibido por los clientes	14,606.54	
Efectivo pagado proveedores y empleados	<u>30,392.42</u>	
Efectivo proveniente de operaciones		<u>-15,785.88</u>
Intereses pagados		<u>0.00</u>
Flujo de efectivo antes de la partida extraordinaria		-15,785.88
Efectivo pagado por impuestos		<u>0.00</u>
Efectivo Neto por actividades operativas		-15,785.88

**FLUJO DE EFECTIVO POR
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN**

Adquisición propiedad, planta y equipo	0.00	
Procedente de venta de equipo	0.00	
Efectivo Neto por actividades de Inversión		0.00

**FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES
DE FINANCIAMIENTO**

Proveniente de emisión y venta de acciones	0.00	
Pago de pasivos	<u>0.00</u>	
Efectivo Neto por actividades de Financiamiento		0.00

**AUMENTO DE EFECTIVO Y SUS
EQUIVALENTES**

Disminución neta de efectivo y sus equivalentes	-15,785.88	
Efectivo y sus equivalentes al principio del período	65,700.00	
Efectivo y sus equivalentes al final del período	<u>49,914.12</u>	

**CONCILIACIÓN DE LA UTILIDAD NETA ANTES DEL IMPUESTO Y
PARTIDA EXTRAORDINARIA
CON EL EFECTIVO NETO PROVENIENTE DE
ACTIVIDADES OPERATIVAS**

Utilidad neta antes de impuesto y partida extraordinaria		1410.65	
Ajustes por :		<u>700.76</u>	
Depreciación	357.55		
Amortización	92.06		
Cuentas incobrables	<u>251.15</u>		
Efectivo proveniente de actividades operativas antes de cambios en el capital de trabajo		2111.41	
Aumento en cuentas por cobrar a clientes y otros	-16593.46		
Aumento en inventarios	-1361.27		
Aumento en cuentas por pagar a proveedores	2543.68		
Aumento de otros activos	-15		
Disminución de otros pasivos	<u>-2471.24</u>		
Cambio neto en el capital de trabajo		<u>-17897.29</u>	
Flujo del efectivo antes de partida extraordinaria			-15785.88
Efectivo Neto de actividades operativas			<u><u>-15785.88</u></u>

GERENTE

CONTADOR

5.2.1.14 NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS

Las notas a los Estados Financieros deberán contener descripciones narrativas o análisis más detallados de los montos presentados en el balance general, estado de resultados, estado de flujo de efectivo y estado de cambios en el patrimonio. La revelación de las políticas contables se basa en que los estados financieros incluyan información que las Normas Ecuatorianas de Contabilidad requieran que sean reveladas.

La preparación de las notas a los estados financieros de una empresa debe:

- Presentar información sobre las bases de preparación de los estados financieros y las políticas contables específicas, seleccionadas para transacciones y eventos importantes.

- b) Revelar información requerida por las Normas Ecuatorianas de Contabilidad que no es presentada en otra parte de los estados financieros.
- c) Proveer información adicional que no sea presentada en los estados financieros, pero que es necesaria para una presentación razonable.

5.2.1.15 ELABORACIÓN DE FORMULARIOS

Los formularios son formas pre impresas creados con el fin de documentar las transacciones propias de la actividad de la empresa.

“Para los fines de contabilidad, una anotación por escrito es mucho mejor que cualquier recuerdo guardado en la memoria”³⁴

Estos registros pueden ser llevados en forma manual o computarizada y tendrán el formato que cada empresa estime conveniente.

PATON menciona: “en muchísimos casos es conveniente preparar esas formas por duplicado o incluso con más copias. Una misma solicitud de materiales por ejemplo tiene utilidad para varios individuos para fines distintos, también es conveniente numerar en serie cada modelo, esto se hace en el caso de cheques, comprobantes, facturas, etc., pero pueden emplearse también la numeración en muchos casos para ayudar al tenedor de libros y al auditor”³⁵

Los formularios más comunes utilizados por la empresa son:

- Facturas
- Notas de venta
- Comprobantes de Ingreso
- Comprobantes de Egreso
- Vale de Caja Chica
- Control de Cartera

³⁴ PATON, W.A., Manual del Contador, editorial Hispano Americana, Tomo II, México, 1943, Pág., 1327.

³⁵ PATON, W.A., Manual del Contador, editorial Hispano Americana, Tomo II, México, 1943, Pág., 1491.

- Comprobantes de Retención
- Liquidación de compras de bienes o servicios
- Notas de Crédito
- Orden de Compra
- Nota de Pedido
- Ingreso a Bodega
- Egreso de Bodega
- Guías de Remisión

Todos estos documentos originales deberán contener las siguientes características:

1. Identificación de la empresa
2. Nombre del documento
3. Orden numérico
4. Copias suficientes
5. Espacios para la información siguiente:
 - Nombre de la persona o institución con la que realiza la transacción
 - Concepto de la transacción
 - Valor de la transacción
 - Fecha
 - Espacio para firmas de responsabilidad.

5.2.1.16 FACTURA

Conforme lo menciona el Registro oficial N° 679 del 8 de Octubre del 2002, que modifica el Reglamento de Comprobantes de Venta y de retención, que permite mejorar las necesidades actuales de los contribuyentes y de la administración con el objeto de facilitar el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

Art. 5. - Están obligados a emitir y entregar comprobantes de venta todos los sujetos pasivos sean estas sociedades o personas naturales.

Art. 16.- Los comprobantes de venta deben ser entregados en el momento en que se

efectúe el acto o se celebre el contrato que tenga por objeto la transferencia de dominio de bienes muebles o la prestación de servicios.

Art., 17.- Todos los comprobantes de venta tienen que tener los requisitos que exige el Servicio de Rentas Interno S.R.I.

Art., 13.- Los requisitos indispensables para llenar las facturas son:

- a) Toda factura debe ser emitida a nombre de la compañía con el número de RUC.
- b) Descripción del bien o del servicio adquirido
- c) Precio unitario del bien o servicio
- d) Subtotal
- e) Tarifa (12%) y valor del Impuesto al Valor Agregado IVA
- f) Importe total de la transacción (total de la compra)
- g) Fecha de emisión

Las facturas sustentan el crédito tributario para efectos del Impuesto al Valor Agregado I.V.A

Requieren de una nota de crédito para modificar operaciones originalmente pactadas.

El formato de la factura es el siguiente:

FACTURA 001-001 N°0001632
R.U.C. 1791941312001

CLIENTE: _____ R.U.C.: _____

DIRECCIÓN: _____ TELÉFONO: _____

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	P. UNITARIO	V. TOTAL
<div> <div>RECIBÍ CONFORME</div> <div>ENTREGUE CONFORME</div> </div>			SUBTOTAL	
			DESCUENTO	
			I.V.A. 0%	
			I.V.A. 12%	
			TOTAL USD.	

Debo y pagaré incondicionalmente a la orden de GRAFICUS C.A. en el lugar y fecha que se convenga el valor total expresado en este documento, más los impuestos respectivos y el máximo de interés legal por mora autorizado por la Junta Monetaria de Bancos e Instituciones Financieras, más todos los gastos que ocasione Su cobro, siendo prueba de ello la mera Aseveración del acreedor. Sin Protesto exímase de presentación para pago, así como de aviso por falta de este hecho. Renuncio domicilio y me someto a los jueces competentes de la ciudad de Quito y al trámite ejecutivo o verbal sumario a elección de GRAFICUS C.A., ceda o transfiera en cualquier momento los derechos que emanen del presente documento sin que sea necesaria notificación alguna ni nueva aceptación de mi parte.

Graficas EJ. Henry Alejo Chillagana RUC 1712471224001-AUT 1800/Imp.10/2011/del 00101 al 001800Válido su emisión hasta octubre del 2012.

5.2.1.17 NOTAS DE VENTA

Estos documentos se emiten al realizar operaciones con consumidores o usuarios

finales, el mismo que requerirá de este comprobante cuando requiera sustentar sus gastos y costos.

Las notas de venta son impresas con los mismos requisitos que las facturas, pero en su contenido tendrán información de la transacción de la siguiente manera:

- Descripción del bien transferido, o del servicio prestado
- Importe total de la transacción, incluyendo impuestos
- Fecha de emisión
- Nombre o identificación del comprador, cuando este requiera sustentar costos y gastos.

El formato de la nota de venta es el siguiente:

GRAFICUS C.A.

Varón de Carondelet N° 223 y Avenida 10 de Agosto.

Quito – Ecuador

NOTA DE VENTA 001-001

N°0001894

R.U.C. 1791941312001

Autorización SRI. 1102668605

CLIENTE:

RUC:

DIRECCIÓN

TELÉFONO:

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNIT	VALOR TOTAL
			SUBTOTAL	
			I.V.A 0%	
			I.V.A 12%	
			TOTAL USD	

**RECIBÍ CONFORME
FIRMA Y SELLO**

ENTREGUE CONFORME

Gráficas E.J. Henry Patricio Alhajo Chillagana RUC.1712471224001- AUT.1820/ Imp.10/2011/ del 00101 al 02000Válido su emisión hasta octubre 2012

5.2.1.18 COMPROBANTES DE INGRESO

Este documento debe constituir el principal respaldo del ingreso de los recursos monetarios a las cuentas de la empresa, generados principalmente en los cobros a clientes y empresas.

La preparación se elabora en el instante en que se recibe el dinero en efectivo, cheques, transferencias bancarias.

Algunos aspectos que se considerarán después de su preparación son:

1. En caso de cheques y transferencias deberán estar a nombre de la empresa
2. La descripción de la institución o persona de quien se recibe los valores se efectuará una vez confirmado los datos.
3. Se describirá el concepto por el cual se efectúa el ingreso
4. En caso de depósitos o transferencias, se adjuntará los comprobantes originales emitidos por el banco.

GRAFICUS C.A...		COMPROBANTE DE INGRESO	
		Nº 0001021	
		RUC: 1791941312001	
\$	<input type="text"/>	Quito ____ de ____ del ____	
Recibimos de : _____			
La cantidad de: _____			
Por concepto de: _____			

Registro		Contable	
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	DEBE	HABER
PREPARADO	REVISADO	CONTABILIZADO	RECIBI CONFORME

5.2.1.19 COMPROBANTES DE EGRESO

Se utiliza para evidenciar el desembolso de dinero en efectivo o cheques que por lo general se gira a proveedores en el cumplimiento de obligaciones, por los servicios o bienes recibidos.

El formato de los comprobantes de ingreso es el siguiente:

GRAFICUS C.A.	COMPROBANTE DE EGRESO Nº 0001326 RUC: 1791941332001		
Cheque Nº: _____ Con fecha: _____ Banco: _____			
\$ 	Quito ____ de ____ del ____		
Pagará a: _____ La cantidad de: _____ Por concepto de: _____ _____			
Registro Contable			
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	DEBE	HABER
PREPARADO	REVISADO	CONTABILIZADO	RECIBÍ CONFORME

Algunos aspectos que se considerarán después de su preparación son:

1. Mantener un detalle periódico de las obligaciones próximas a vencer de proveedores, instituciones bancarias, fisco.
2. Todos los documentos deben estar a nombre de Graficus C.A. y deben cumplir todos los requisitos de ley y reglamentos de facturación con el objeto de ser considerados gastos deducibles del impuesto a la renta al cierre del año.
3. El comprobante elaborado y los respaldos se deberán entregar a contabilidad para su revisión.
4. Se deberá detallar el número de cheque y el banco del cual se giró.
5. La descripción de la institución o persona beneficiaria, el cual deberá firmar su conformidad.

5.2.1.20 VALE DE CAJA CHICA

Este comprobante será utilizado para sustentar los gastos misceláneos o urgentes que no justifican por el monto, el girar un cheque.

VALE DE CAJA CHICA N°	
FECHA: _____	VALOR: \$ _____
NOMBRE: _____	
LA CANTIDAD DE: _____ dólares	
DETALLE DEL VALOR SOLICITADO: _____	

_____ Autorizado	_____ Solicitante

5.2.1.21 CONTROL DE CARTERA

Permite llevar un registro adecuado de los pagos que cada cliente efectúa al cobrador de la empresa como abono o pago total de las distintas facturas que se encuentra adeudando; de la misma manera, cuando se entregue los cheques como pago a abono a los proveedores, en el cual se deberá registrar el nombre del proveedor a quien se le entrega el cheque para realizar la respectiva operación y controlar los valores que la empresa esté debiendo.

CONTROL DE CARTERA					
Varón de Carondelet N° 223 y Avenida 10 de Agosto					
Quito - Ecuador					
FECHA: _____			N°. _____		
CLIENTE	DETALLE	BANCO	CHEQUE N°	CHEQUE PAGADO A	OBSERVACIONES
_____ POR GRAFICUS C.A.			_____ CLIENTE		

5.2.1.22 COMPROBANTES DE RETENCIÓN

Son comprobantes que acreditan las retenciones realizadas por los agentes de retención.

Su forma pre impresa es similar al de los comprobantes de venta mencionados anteriormente. De este comprobante se elaborará un original y una copia, que pertenecen al sujeto retenido y al agente de retención respectivamente.

GRAFICUS C.A. Varón de Carondelet N° 223 y Avda.10 de Agosto Quito – Ecuador		COMPROBANTE DE RETENCIÓN 001-001 N°0001012 R.U.C. 1791941312001 Autorización SRI. 1102668605		
NOMBRE: _____		TIPO DE COMPROBANTE: _____		
RUC: _____		N° DE COMPROBANTE: _____		
Concepto de Emisión: _____				
EJERCICIO FISCAL	BASE IMPONIBLE	CÓDIGO DE IMPUESTO	% DE RETENCIÓN	VALOR RETENIDO
			TOTAL USD	
_____ AGENTE DE RETENCIÓN		_____ SUJETO PASIVO		
Gráficas E.J. Henry Patricio Alhajo Chillagana RUC.1712471224001- AUT,1820/ Imp.10/2011/ del 00101 al 02000Válido su emisión hasta octubre 2012				

5.2.1.23 LIQUIDACIÓN DE COMPRAS DE BIENES O SERVICIOS

Se emiten cuando se trata de adquisiciones de bienes o servicios a personas naturales por operaciones no habituales, como actividades agropecuarias, pesca, productos silvestres, minería u otras actividades similares en forma personal, artesanal y en pequeña escala, bajo condiciones que no les permite cumplir con sus obligaciones de inscripción en el RUC y de facturación.

GRAFICUS C.A. Varón de Carondelet N° 223 y Avenida 10 de Agosto Quito – Ecuador		LIQUIDACIÓN DE COMPRAS DE BIENES O SERVICIOS 001-001 N°0124 R.U.C. 1791941312001 Autorización SRI. 1102668605	
<div style="text-align: right; margin-bottom: 5px;">FECHA DE EMISIÓN _____</div> <div> SR (ES): _____ C.C/RUC: _____ DIRECCIÓN: _____ LUGAR DE TRANSACCIÓN: _____ </div>			
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	VALOR DE LA VENTA
<div style="text-align: right; margin-top: 10px;"> SUBTOTAL IVA 12% IVA 0% TOTAL USD </div>			
VENDEDOR _____ C.C / RUC		COMPRADOR _____ RUC	

Gráficas E.J. Henry Patricio Alhajo Chillagana RUC.1712471224001- AUT.1820/ Imp.10/2011/ del 00101 al 0200Válido su emisión hasta octubre 2012

El emisor deberá retener y transferir el I.V.A, cuando la operación se halle gravada.
Puede sustentar crédito tributario para efectos del I.V.A

5.2.1.24 NOTA DE DEBITO

Este documento se emitirá para recuperar o cargar valores extras al cliente por las siguientes causas:

- Por intereses de mora
- Facturación con error, por registrarse un valor inferior al que debía ser facturado.

GRAFICUS C.A Varón de Carondelet Nº 223 y Avda. 10 de Agosto Quito – Ecuador		NOTA DE DÉBITO 001-001 Nº0000105 R.U.C. 1791941312001 Autorización SRI. 1102668605
RUC: _____		FECHA: _____
SEÑORES: _____		TELÉFONOS: _____
DIRECCIÓN: _____		
POR CONCEPTO DE	VALOR	
<div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 20px;"> <div style="text-align: center;"> _____ ELABORADO </div> <div style="text-align: center;"> _____ ACEPTADO </div> </div>		
Gráficas E.J. Henry Patricio Alhajo Chillagana RUC.1712471224001- AUT.1820/ Imp.02/2005/ del 00101 al 0300Válido su emisión hasta febrero 2006		

Como respaldo en caso de ocurrir una pérdida, los responsables de la documentación archivarán manteniendo un orden lógico.

El original: se entregará a la persona que se debe cargar el importe.

La copia se utiliza para contabilizar la operación.

5.2.1.25 NOTAS DE CRÉDITO

Se utilizan para anular operaciones, receiptar devoluciones o realizar descuentos en las ventas realizadas.

La información no preimpresa será:

- Serie y número del comprobante al cual se modifica
- Razón por la cual se efectúa la modificación

- Valor por el que se modifica la transacción
- Monto del I.V.A correspondiente
- Valor total de la modificación
- Fecha de emisión
- Firmas de autorización y recepción

GRAFICUS C.A Varón de Carondelet N° 223 y 10 de Agosto Quito – Ecuador		NOTA DE CRÉDITO 001-001 N°0000105 R.U.C. 1791941312001 Autorización SRI. 1102668605
RUC: _____ SEÑORES: _____ DIRECCIÓN: _____	FECHA: _____ TELÉFONOS: _____	
Por medio de la presente le rogamos tener en cuenta los abonos realizados a su cuenta		
POR CONCEPTO DE	VALOR	
_____ ELABORADO	_____ ACEPTADO	
Gráficas E.J. Henry Patricio Alhajo Chillagana RUC.1712471224001- AUT,1820/ Imp.02/2005/ del 00101 al 0300Válido su emisión hasta febrero 2006		

5.2.1.26 ORDEN DE COMPRA

La orden de compra es un documento que autoriza al proveedor para que envíe los bienes y servicios solicitados, según lo especificado, por el cual GRAFICUS C.A. se

<p>NOTA DE PEDIDO N°...</p> <p>GRAFICUS C.A.</p> <p>Varón de Carondelet N° 223 y 10 de Agosto</p> <p>Quito – Ecuador</p>			
NOMBRE DEL CLIENTE: _____		TELÉFONO: _____	
RAZÓN SOCIAL: _____		RUC: _____	
FECHA: _____		HORA: _____	
TIEMPO DE ENTREGA: _____			
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN
TOTAL			
_____ FIRMA CLIENTE		_____ VENDEDOR	

5.2.1.28 INGRESO A BODEGA

“Es una constancia de haber recibido bienes o insumos que entrega el proveedor y que pasan a formar parte de los inventarios para la venta, para la producción, así como también bienes que pasan a formar parte del activo fijo adquirido”³⁶

La elaboración del ingreso a bodega está a cargo del bodeguero, que recibe y luego envía la copia respectiva a Contabilidad.

³⁶ CAMPAÑA, Ernesto, Boletín el Contador, número 034, quito, 1996, Pág. 21.

GRAFICUS C.A. Varón de Carondelet N° 223 y 10 de Agosto Quito – Ecuador		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> INGRESO A BODEGA N° 00392 </div>	
FECHA: _____ TIPO DE INVENTARIO:			
PAPEL	TINTA	CARTÓN	PLACAS
PROVEEDOR: _____ N° FACTURA: _____			
CÓDIGO	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	
ENTREGADO POR	RECIBIDO POR	OBSERVACIONES:	

Algunos de los aspectos a considerarse son:

- Recibir el o los productos, materiales, previa presentación de la factura.
- Codificar e identificar el producto
- Realizar el control de inventarios y de stocks
- Analizar e informar movimientos para establecer aquellos que se encuentren en mal estado.

5.2.1.29 EGRESO DE BODEGA

Es la constancia de que ha salido el producto o mercadería de bodega.

Este formulario se utiliza cuando se realiza la venta, cuando existen devoluciones al proveedor.

GRAFICUS C.A. Varón de Carondelet N° 223 y 10 de Agosto Quito - Ecuador		<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;"> EGRESO DE BODEGA N° 00131 </div>	
FECHA: _____			
TIPO DE INVENTARIO:			
PAPEL	TINTA	CARTÓN	PLACAS
NOMBRE: _____ N° FACTURA: _____			
CÓDIGO	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	
ENTREGADO POR	RECIBIDO POR	OBSERVACIONES	

5.2.1.30 GUÍA DE REMISIÓN

Es un documento que sustenta el traslado de mercaderías dentro del territorio nacional por cualquier motivo, es decir que cuando se realice la entrega de productos a los clientes en el lugar que ellos soliciten la factura deberá ir acompañado por este documento como sustento.

GRAFICUS C.A. Varón de Carondelet N°223 y 10 de agosto Quito - Ecuador		GUÍA DE REMISIÓN 001-001 N°0000108 R.U.C. 1791941312001 Autorización SRI. 1102668605
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div> Fecha de inicio de traslado : _____ Fecha terminación de traslado: _____ Motivo de traslado: _____ </div> <div> Comprobante de venta: _____ Fecha de emisión: _____ </div> </div>		
Venta, compra, devolución, otros. <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div>		
PUNTO DE PARTIDA: _____ DESTINATARIO NOMBRE O RAZÓN SOCIAL: _____ RUC/CI: _____ PUNTO DE LLEGADA IDENTIFICACIÓN DEL TRANSPORTISTA: _____ RUC/CI: _____		
BIENES TRANSPORTADOS		
CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCIÓN
Preparado	Entregado	Recibí Conforme
Gráficas E.J. Henry Patricio Alhajo Chillagana RUC.1712471224001- AUT.1820/ Imp.02/2005/ del 00101 al 0300 Válido su emisión hasta febrero 2006		

Como respaldo en caso de ocurrir una pérdida, los responsables de la documentación archivarán manteniendo un orden lógico.

El original: Cliente
Copias: Contabilidad

Las copias se utilizarán para contabilizar la venta.
Se deberá registrar máximo después de un día de su recepción.

5.3. MEJORAMIENTO SOCIAL

La empresa obtendrá beneficios sociales si la estrategia basada en la innovación, motivación y la eficacia se aplica.

Estos beneficios, que aumentan su valor, permitirán a la empresa la distribución equitativa de los ingresos y recompensará a quienes forman parte de ella, accionistas, directivos, empleados, etc. Estas recompensas son necesarias por las razones siguientes:

Permite a muchas personas invertir su tiempo, energía y dinero en una empresa rentable. Por ello los accionistas han de sentirse debidamente compensados y estimulados colaborando con sus aportaciones económicas en los planes futuros de la empresa y siempre en relación al beneficio que esperan obtener (rentabilidad-riesgo).

Los beneficios de las empresas que posteriormente tributará al Estado, permite a este dotar a la sociedad en general de mejores servicios, infraestructuras, etc.

Proporcionarán la utilización de nuevos elementos y procesos productivos de la forma más eficaz posible.

Estimulará el desarrollo de nuevas tecnologías y el uso de nuevos métodos de marketing, distribución y financiación

5.4. MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL

Los cambios rápidos empresariales generados por la competencia, obliga a las empresas a mejoramientos organizacionales; y la administración cambia con él.

Se debe mantener al día con los cambios. Las ideas que ni siquiera se soñaban hace algunos años forman ahora parte integral del hacer organizacional. Al leer cualquier revista o artículo relacionado con la administración, se encuentra términos tales como: administración de proyecto, equipos de alto rendimiento, liderazgo

eficaz, calidad total, satisfacción a clientes, direccionamiento estratégico, y muchos más.

Viéndose obligado a mantener a ralla su trabajo, lograr los objetivos o metas y esto solo será posible si se apropia de las filosofías y maneras que mejor se avengan con la situación actual o lo que es lo mismo con los imperativos que la realidad le impone.

No obstante está demostrado que para lograr éxitos en cualquier esfera de la vida (y la administración no es una excepción) deberá manejarse mediante un líder y comprometer a otros (integrar equipos) que son los que garantizan que se cumplan los acometidos.

Por ello es una necesidad para el gerente y empleados de la empresa conocer métodos procedimientos o técnicas que le faciliten o permitan actuar de la manera más eficaz en lo individual y favorecer que los demás también lo logren; así se producirá una integración o compromiso entre todos por el logro de las metas u objetivos establecidos.

Las organizaciones que logran mantenerse exitosas en su accionar a no dudar, sería: las que estén constituida por personas preparadas, capaces, emprendedoras, en resumen que poseen y practican Hábitos Eficaces.

Se debe contar con:

Empleados proactivos: La persona proactiva posee habilidad para elegir sus respuestas, se proyecta al futuro, no es reactiva, sino que se adelanta, tiene autoconciencia, se escribe sus propios guiones, no se guía de las circunstancias.

Empezar con un objetivo en mente: Poseer este hábito significa utilizar la imaginación, escribir usted mismo el programa, crear el futuro en su mente, imaginarlo.

Lo primero es lo primero: La persona con este hábito tiene gran fuerza de voluntad, sabe priorizar y es consecuente con ello.

Piense en yo gano / tú ganas: Este hábito significa tener una mentalidad de abundancia, tener la seguridad de tus posibilidades, de que ambos pueden ganar, que no necesariamente debe haber un perdedor.

Primero procurar comprender y después ser comprendido
Este hábito presupone combinar la valentía con el respeto, usted es buen escucha e incluso lo hace con empatía.

Sinergice: Es poner de manifiesto la creatividad, lograr soluciones que sumen, que comprometan al grupo, que se fertilicen las ideas, en resumen hacer crecer y mejorar los resultados.

Afile la Sierra: Significa el perfeccionamiento constante, la auto renovación, el ininterrumpido proceso de mejora, poner en práctica constantemente cada uno de los Hábitos Eficaces.

Seleccionar proactivamente su rumbo estratégico

La misión de la organización está integrada en la mente y los corazones de las personas que la integran.

El personal está facultado para prevenir y/o corregir los problemas en su origen.

Las actividades y los comportamientos del tipo ganar / ganar están sustentados por sistemas alineados con la misión organizacional.'

Se cuenta con sistemas de información para mantenerse al tanto de las necesidades y los puntos de vistas de empleados, clientes, proveedores, y la comunidad.

Se propicia el intercambio de información y la cooperación entre los diferentes departamentos de la organización.

Se hacen inversiones para renovar la organización en cuatro dimensiones fundamentales: Física (se reinvierte en las personas, las instalaciones, y la tecnología), Espiritual (se reafirma constantemente el compromiso con los valores y

principios que rigen la organización. Se renueva la misión de ser necesario), Intelectual (se invierte en capacitación y desarrollo personal y profesional continuamente), Social (se hacen depósitos frecuentes en la cuenta de banco emocional de todos los protagonistas claves de la organización).

El mejoramiento organizacional debe ser parte de la visión, misión y objetivos estratégicos de la compañía, permite a la empresa seguir a las variaciones de mercado y posicionarse mejor.

Debe cumplir con las cuatro funciones fundamentales para el mejoramiento de la organización:

La planificación, se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa, en términos más específicos se refiere a la planificación como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados.

La gestión de la organización, en donde se agruparan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados.

La dirección de la empresa es base de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación por parte del gerente general para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa.

El control, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio.

Dentro del mejoramiento organizacional se incrementaron las siguientes políticas:

Políticas para el manejo de bancos

- Las cuentas bancarias serán abiertas a nombre de GRAFICUS C.A.
- Todos los desembolsos deben quedar perfectamente establecidos con los documentos de soporte adjuntos
- Bajo ningún concepto se girará cheques en blanco
- Las conciliaciones se realizará dentro de los cinco primeros días hábiles del mes.

Políticas de almacenamiento y protección de inventarios

1. El Bodeguero registrará todas las entradas de mercaderías, en una tarjeta de ingreso mediante la factura de compra.
2. La mercadería será recibida dentro del horario de trabajo por el bodeguero y en el horario que se señale en casos excepcionales
3. El almacenamiento y distribución se controlarán acorde con los documentos de respaldo y se registrarán oportunamente
4. La bodega debe estar protegida contra deterioros físicos y condiciones climáticas.
5. Contratar un seguro contra pérdidas por contingencias, el Departamento Financiero tendrá a su cargo el desarrollo de los requisitos de seguro, y el Gerente General aprobará el plan de seguros.
6. Los faltantes de bodega son de responsabilidad exclusiva del bodeguero.
7. El acceso a la bodega será restringido a personal de bodega
8. Actualizar las tarjetas de control de inventarios diariamente.
9. Remitir a contabilidad todos los documentos relacionados con compra y venta de mercadería al por mayor, para su respectivo registro.
10. Los inventarios se controlarán en bodega exclusivamente en cantidades, por ningún motivo tendrá control en valores.

11. Los códigos de los productos manejados en bodega deben ser iguales a los del sistema de contabilidad.
12. Se realizarán inventarios físicos semestralmente y estarán evidenciados suficientemente.

5.5. SELECCIÓN DE PERSONAL.

Los Beneficios derivados de la Gestión de Recursos Humanos, la aplicación de Competencias Laborales en la organización nos proporciona una matriz de los conocimientos, habilidades y actitudes esperados en un puesto, sus criterios y evidencias de desempeño y el grado en que los ha cubierto cada uno de los ocupantes del puesto.

Esto nos da las ventajas de:

- Definir perfiles más completos y objetivos, proporcionando bases para la Selección de personal, además de la posibilidad de reclutar personal previamente certificado.
- Facilitar la detección de necesidades de Capacitación, así como su secuenciación y atención por prioridades, más que por modas o gustos particulares.
- Encontrar la identificación de causas del mal desempeño, ya que es frecuente que éste se deba a una falta de dominio de una habilidad o capacidad requerida para realizar el trabajo.
- Proporcionar la base para la Evaluación de desempeño, sobre criterios relevantes, al comparar el avance de un periodo a otro.
- Indicar la ruta a seguir en la adquisición de nuevas competencias, utilizando otras matrices de competencias para la Planeación de carrera.

- En materia de capacitación y desarrollo del personal, se debe identificar aspectos de los procesos productivos o de servicio que pudieran estar siendo limitados por una deficiente atención al desarrollo del personal.

De esta forma, la gestión de los Recursos Humanos se vuelve más clara y efectiva, además de facilitar realizarla de manera estratégica, en apoyo de las metas y objetivos de la organización.

En general, prácticamente todos los procesos estratégicos de Recursos Humanos, -- como el reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación del desempeño y la planeación de los mismos se vuelven más eficientes al trabajar con base en Competencias Laborales.

Algunos beneficios tangibles de la Gestión de Recursos Humanos incluyen:

- Incorporación rápida y eficaz del personal al proceso productivo.
- Disminución de la rotación sustentada en un adecuado plan de desarrollo personal.
- Elevar el nivel de conciencia del personal en su propia superación.
- Eficiente recurso y el tiempo invertido en la capacitación.
- Facilitar el proceso de promoción interna.
- Constituye la base de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal.
- Es una herramienta básica para el sistema de evaluación del desempeño del trabajador.

5.6 EJERCICIO PRÁCTICO

TRANSACCIONES DICIEMBRE 2011

Diciembre 04: Se realiza el pago de aportes al IESS de sueldos del mes de noviembre del 2011, con cheque # 678 del banco del Pichincha.

Diciembre 05: Se cancela al proveedor Mastallana el 50% del valor de la deuda pendiente con cheque # 679 del banco del Pichincha.

Diciembre 06: Se vende los siguientes productos: Libro de Matemáticas \$ 18.50 c/u, Libro de Lenguaje \$. 15.50 c/u, Libro de Sociales a \$. 8.00 c/u, Libro de Contabilidad a \$. 12.50 c/u.

Comp.Vta	Cliente	Libro De Matemáticas	Libro De Lenguaje	Libro de Sociales	Libro de Contabilidad	Forma Pago
NV. 101	Consumidor final	3	2	1	1	Efectivo
NV. 102	Consumidor final	5	1	3	1	Efectivo
Factura 301	UNITA	150	20	15	10	Crédito
Factura 302	U. Autónoma	180	30	20	15	Crédito
Factura 303	Colegio Cortázar	200	35	12	20	Crédito

Diciembre 09: Se deposita en el banco Pichincha el dinero de la venta en efectivo del día 06 de diciembre.

Diciembre 10: Se cancela los impuestos del mes de diciembre del 2011, con cheque del banco del pichincha N° 680

Diciembre 11: Colegio Cortázar nos deposita el valor de la factura No. 303 al banco del Pichincha, depósito # 722118

Diciembre 12: Se cancela en efectivo los servicios generales

Agua potable: \$. 10,20
 Fuerza eléctrica \$. 25,80
 Teléfonos de dos líneas \$. 146,00

Diciembre 13: Se emite el cheque No. 681 del Banco del Pichincha por el valor de \$. 372,00 a favor del Sr. Franklin Murillo destinados para caja chica de la empresa.

Diciembre 16: Pago anticipo de sueldos al empleado Ocaña Alexandra por \$ 220,00 cheque banco del Pichincha N° 682

Diciembre 18: Se vende los siguientes productos: Libro de Matemáticas a \$ 18.50 c/u, Libro de Lenguaje a \$. 15.50 c/u, Libro de Sociales a \$. 8.00 c/u, Libro de Contabilidad \$. 12.50 c/u.

Comp.Vta	Cliente	Libro De Matemáticas	Libro De Lenguaje	Libro de Sociales	Libro de Contabilidad	Forma pago
NV. 103	Consumidor final	15	12	3	7	Efectivo
NV. 104	Consumidor final	32	1	11	10	Efectivo
Factura 304	Colegio la Salle	180	10	10	15	Crédito
Factura 305	Don Bosco	420	30	15	15	Depósito # 732118
Factura 306	Colegio Giordano	240	25	15	25	Crédito

Diciembre 20: Se deposita el dinero de la venta en efectivo del día 18 de diciembre en el Produbanco.

Diciembre 23: Compra de mercadería a crédito al proveedor Técnica Unida, por el valor de \$ 23.781.50 Factura 1529, se realiza las retenciones de ley.

PRODUCTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Resmas Papel	1910	12,451	23.781,50
TOTAL:			23.781,50

Diciembre 25: Se compra útiles de oficina a Papeles y Papeles por el valor de \$ 125,00 + IVA. Factura 3521, se realiza las retenciones de ley, se emite cheque banco del Pichincha N° 683.

Diciembre 26: Se paga a Laarcom por concepto de monitoreo, alarmas,

correspondiente al presente mes, el valor de \$ 25.25, cheque # 684.

Diciembre 27: Se realizan varios gastos por un valor de \$ 50,53, se paga en efectivo, los gastos se detallan a continuación:

Almuerzo empleados	\$ 41,40
Taxi empleados	\$ 9,13

Diciembre 31: La información para el pago de sueldos del mes de diciembre es:

Humberto Chiriboga	\$ 1.000,00
Daniela Chiriboga	\$ 750,00
Aguilar Mónica	\$ 700,00
Belén Gualsaquí	\$ 500,00
Alexandra Ocaña	\$ 480,00
Pablo Ayala	\$ 300,00
Byron Gómez	\$ 280,00
Jenny Casquete	\$ 270,00
Franklin Murillo	\$ 270,00

Se descuenta a los empleados por los préstamos que mantienen con la empresa lo siguiente:

Humberto Chiriboga	\$ 200,00
Belén Gualsaquí	\$ 100,00
Jenny Casquete	\$ 50,00

SE PIDE:

Estado de Situación Financiera (Inicial)

Libro Diario

Libro Mayor

Balance de Comprobación

Ajustes

Estado de Resultados

Estado de Situación Financiera

Estado de Flujo de Efectivo

Estado de Cambios en el Patrimonio

GRAFICUS C.A.
BALANCE INICIAL
AL 01 DE DICIEMBRE DEL 2011

ACTIVO

ACTIVO CORRIENTE

CAJA		200,00
Caja Chica	200,00	
BANCOS		65.500,00
Banco del Pichincha Cta. No. 3187242504	55.500,00	
Banco Produbanco Cta. No. 151580	10.000,00	
CLIENTES		8.817,00
SERVIDINAMICA S.A.	1.150,00	
ANFAB	700,00	
DIRBEL	500,00	
ANETA	1.130,00	
INTELA	320,00	
BANCO PICHINCHA	185,00	
ABCALSA S.A.	280,00	
ING. ENRIQUE CORNU	74,00	
VÍCTOR HUGO MONTERO	810,00	
SIPIA S.A.	940,00	
LEVAPAN DEL ECUADOR S.A.	578,00	
PROESA	840,00	
ALMACENES BANDA JR	410,00	
MERCK ECUADOR	295,00	
FERRERO DEL ECUADOR	530,00	
DEL CAMPO CIA. LTDA.	75,00	
IMPUESTOS ANTICIPADOS		4.000,00
Impuesto Retenido en la fuente	4.000,00	
PRESTAMOS A EMPLEADOS		2.020,00
Humberto Chiriboga	1.700,00	
Belen Gualsaqui	200,00	
Jenny Casquete	120,00	
INVENTARIOS		
BODEGA		33.190,00
Papel	21.150,00	
Cartón	6.000,00	
Tinta	2.800,00	
Placas de Poliéster	3.240,00	

113.727,00

ACTIVOS FIJOS

MUEBLES Y ENSERES		6.590,00
Costo original	7.500,00	
Depreciación acumulada	-910,00	

EQUIPO DE OFICINA		1.237,10	
Costo original	1.390,00		
Depreciación acumulada	-152,90		
EQUIPO DE COMPUTACIÓN		2.033,84	
Costo original	3.337,00		
Depreciación acumulada	-1.303,16		
VEHÍCULO		14.183,33	
Costo original	18.500,00		
Depreciación acumulada	-4.316,67		
PATENTES		3.986,67	
Costo de patente	5.200,00		
Amortización de patente	-1.213,33		
OTROS ACTIVOS			
GASTOS PREOPERACIONALES			
GASTOS DE CONSTITUCIÓN		1.537,17	
Costo original	2.005,00		
Amortización acumulada	-467,83		
			29.568,11
TOTAL ACTIVOS			143.295,11
PASIVO			
PASIVO CORRIENTE			
CUENTAS POR PAGAR			
PROVEEDORES		46.500,01	
Técnica Unida	42.000,00		
ANDIPAPEL	3.500,00		
GRAFINAL	520,00		
AB Productos de limpieza	180,00		
S.DOBLADO Y PEGADO	300,01		
OBLIGACIONES SRI - IESS Y EMPLEADOS			
IMPUESTOS POR PAGAR		17.070,14	
Retención 1% bienes	4.000,00		
Retención 8% honorarios	45,00		
Retención 2% servicios	33,00		
Retención 30% IVA bienes	150,00		
Retención 70% IVA servicios	74,00		
Retención 100% IVA servicios profesionales	90,00		
Impuesto a la Renta Ejercicio por pagar	12.678,14		

EMPLEADOS POR PAGAR		8.364,56	
participación empleados 15%	8.364,56		
IESS POR PAGAR		772,69	
Aporte personal	336,04		
Aporte Patronal	436,65		
TOTAL PASIVO			72.707,40
PATRIMONIO			
CAPITAL			
CAPITAL SOCIAL		3.000,00	
Humberto Chiriboga	2.700,00		
Daniela Chiriboga	300,00		
RESERVAS		1.753,29	
Reserva Legal	1.753,29		
RESULTADOS			
UTILIDADES			
Utilidad del ejercicio		65.834,42	
TOTAL DE PATRIMONIO			70.587,71
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			143.295,11

REALIZADO

APROBADO

GRAFICUS C:A
LIBRO DIARIO
DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

FOLIO 01

FECHA/CODIGO	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
01-12-11	1			
11101	CAJA		200,00	
1110102	Caja Chica	200,00		
11102	BANCOS		65.500,00	
1110201	Banco del Pichincha Cta. No. 3187242504	55.500,00		
1110202	Banco Produbanco Cta. No. 151580	10.000,00		
11301	CLIENTES		8.817,00	
1130102	Servidinamica S.A.	1.150,00		
1130103	Anfab	700,00		
1130104	Dirbel	500,00		
1130105	Aneta	1.130,00		
1130106	Intela	320,00		
1130108	Banco Pichincha	185,00		
1130109	Abcalsa S.A.	280,00		
1130110	Ing. Enrique Cornu	74,00		
1130111	Victor Hugo Montero	810,00		
1130112	Sipia S.A.	940,00		
1130113	Levapan del Ecuador S.A.	578,00		
1130114	Proesa	840,00		
1130115	Almacenes Banda JR.	410,00		
1130116	Merck Ecuador	295,00		
1130117	Ferrero del Ecuador	530,00		
1130118	Del Campo Cía. Ltda.	75,00		
11401	IMPUESTOS		4.000,00	
1140101	Impuesto Retenido en la fuente	4.000,00		
11305	PRESTAMOS A EMPLEADOS		2.020,00	
1130501	Humberto Chiriboga	1.700,00		
1130503	Belen Gualsaqui	200,00		
1130506	Jenny Casquete	120,00		
11501	INVENTARIO BODEGA		33.190,00	
1150101	Papel	21.150,00		
1150103	Cartón	6.000,00		
1150102	Tinta	2.800,00		
1150104	Placas de Poliester	3.240,00		
12101	MUEBLES Y ENSERES		6.590,00	
1210101	Costo original	7.500,00		
1210102	Depreciación acumulada	910,00		
12102	EQUIPO DE OFICINA		1.237,10	
1210201	Costo original	1.390,00		
1210202	Depreciación acumulada	152,90		
12103	EQUIPO DE COMPUTACION		2.033,84	
1210301	Costo original	3.337,00		
1210302	Depreciación acumulada	1.303,16		
12104	VEHICULO		14.183,33	
1210401	Costo original	18.500,00		
1210402	Depreciación acumulada	4.316,67		
12201	PATENTES		3.986,67	
1220101	Costo de patente	5.200,00		
1220102	Amortización de patente	1.213,33		
13101	GASTOS DE CONSTITUCION		1.537,17	
1310101	Costo original	2.005,00		
1310102	Amortización acumulada	467,83		
PASAN :			143.295,11	0,00

GRAFICUS C.A.
LIBRO DIARIO
DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

FOLIO 02

FECHA/CODIGO	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
	VIENEN :		143.295,11	0,00
21101	PROVEEDORES			46.500,01
2110101	Técnica Unida	42.000,00		
2110110	Andipapel	3.500,00		
2110103	Grafinal	520,00		
2110104	AB Productos de limpieza	180,00		
2110105	S. Doblado y Pegado	300,01		
21401	IMPUESTOS POR PAGAR			17.070,14
2140101	Retención 1% bienes	4.000,00		
2140102	Retención 8% honorarios	45,00		
2140105	Retención 2% servicios	33,00		
2140107	Retención 30% IVA bienes	150,00		
2140108	Retención 70% IVA servicios	74,00		
2140109	Retención 100% IVA servicios profesionales	90,00		
2140116	Impuesto a la renta por pagar	12.678,14		
21403	EMPLEADOS POR PAGAR			8.364,56
2140304	participación empleados 15%	8.364,56		
21402	IESS POR PAGAR			772,69
2140201	Aporte personal	336,04		
2140202	Aporte Patronal	436,65		
31101	CAPITAL SOCIAL			3.000,00
31301	RESERVA LEGAL			1.753,29
31401	UTILIDAD DEL EJERCICIO			65.834,42
	v/r registro de saldo inicial			
04-12-11	2			
21402	IESS POR PAGAR		772,69	
2140201	Aporte personal	336,04		
2140202	Aporte Patronal	436,65		
11102	BANCOS			772,69
1110201	Banco del pichincha	772,69		
	v/r pago aportes al IESS cheque N° 678			
05-12-11	3			
21101	PROVEEDORES		21.000,00	
2110101	Mastallana	21.000,00		
11102	BANCOS			21.000,00
1110201	Banco del pichincha	21.000,00		
	v/r pago 50% al proveedor cheque N° 679			
06-12-11	4			
11101	CAJA		107,00	
1110101	Caja general	107,00		
41101	VENTAS			107,00
4110101	Libro Matemáticas 3 a \$ 18,50	55,50		
4110102	Libro de Sociales 1 a \$ 8,00	8,00		
4110103	Libro de Lenguaje 2 a \$ 15,50	31,00		
4110104	Libro de Contabilidad. 1 a \$ 12,50	12,50		
	v/r venta en efectivo N.V 101 (precio de venta)			
	PASAN :		165.174,80	165.174,80

GRAFICUS C.A.
LIBRO DIARIO
DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

FOLIO 03

FECHA/CODIGO	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
	VIENEN :		165.174,80	165.174,80
	5			
51101	COSTOS DE VENTA		76,82	
5110101	Libro Matemáticas	39,90		
5110102	Libro de Sociales	5,70		
5110103	Libro de Lenguaje	22,22		
5110104	Libro de Contabilidad	9,00		
11501	INVENTARIO BODEGA			76,82
1150101	Papel	39,90		
1150102	Cartón	5,70		
1150103	Tintas	22,22		
1150104	Placas de Poliéster	9,00		
	v/r venta N.V 101 (costo)			
06-12-11	6			
11101	CAJA		153,50	
1110101	Caja general	153,50		
41101	VENTAS			153,50
4110101	Libro Matemáticas 5 a\$ 18,50	92,50		
4110102	Libro de Sociales 1 a \$ 8,00	8,00		
4110103	Libro de Lenguaje 1 a \$ 15,50	15,50		
4110104	Libro de Contabilidad. 3 a \$ 12,50	37,50		
	v/r venta en efectivo N.V 102 (precio de venta)			
06-12-11	7			
51101	COSTOS DE VENTA		110,31	
5110101	Libro Matemáticas	66,50		
5110102	Libro de Sociales	5,70		
5110103	Libro de Lenguaje	11,11		
5110104	Libro de Contabilidad	27,00		
11501	INVENTARIO BODEGA			110,31
1150101	Papel	66,50		
1150102	Cartón	5,70		
1150103	Tintas	11,11		
1150104	Placas de Poliéster	27,00		
	v/r venta N.V 102 (costo)			
06-12-11	8			
11301	CLIENTES		3.318,97	
1130119	UNITA	3.318,97		
11401	IMPUESTOS		33,53	
1140101	Impuesto Retenido en la fuente	33,53		
41101	VENTAS			3.352,50
4110101	Libro Matemáticas 150 a\$ 18,50	2.775,00		
4110102	Libro de Sociales 10 a \$ 8,00	80,00		
4110103	Libro de Lenguaje 20 a \$ 15,50	310,00		
4110104	Libro de Contabilidad 15 a \$ 12,50	187,50		
	v/r venta crédito Factura 301 (precio de venta)			
	PASAN :		168.867,93	168.867,93

GRAFICUS C.A.
LIBRO DIARIO
DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

FOLIO 04

FECHA/CODIGO	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
	VIENEN :		168.867,93	168.867,93
06-12-11	9			
51101	COSTOS DE VENTA		2.409,22	
5110101	Libro Matemáticas	1.995,00		
5110102	Libro de Sociales	57,00		
5110103	Libro de Lenguaje	222,22		
5110104	Libro de Contabilidad	135,00		
11501	INVENTARIO BODEGA			2.409,22
1150101	Papel	1.995,00		
1150102	Cartón	57,00		
1150103	Tintas	222,22		
1150104	Placas de Poliester	135,00		
	v/r venta Factura 301 (costo)			
06-12-11	10			
11301	CLIENTES		4.123,35	
1130125	U. Autónoma	4.123,35		
11401	IMPUESTOS		41,65	
1140101	Impuesto Retenido en la fuente	41,65		
41101	VENTAS			4.165,00
4110101	Libro Matemáticas 180 a\$ 18,50	3.330,00		
4110102	Libro de Sociales 15 a \$ 8,00	120,00		
4110103	Libro de Lenguaje 30 a \$ 15,50	465,00		
4110104	Libro de Contabilidad 20 a \$ 12,50	250,00		
	v/r venta crédito Factura 302 (precio de venta)			
06-12-11	11			
51101	COSTOS DE VENTA		2.992,83	
5110101	Libro Matemáticas	2.394,00		
5110102	Libro de Sociales	85,50		
5110103	Libro de Lenguaje	333,33		
5110104	Libro de Contabilidad	180,00		
11501	INVENTARIO BODEGA			2.992,83
1150101	Papel	2.394,00		
1150102	Cartón	85,50		
1150103	Tintas	333,33		
1150104	Placas de Poliester	180,00		
	v/r venta Factura 302 (costo)			
06-12-11	12			
11301	CLIENTES		4.506,98	
1130120	Colegio Cortázar	4.506,98		
11401	IMPUESTOS		45,53	
1140101	Impuesto Retenido en la fuente	45,53		
41101	VENTAS			4.552,50
4110101	Libro Matemáticas 200 a\$ 18,50	3.700,00		
4110102	Libro de Sociales 20 a \$ 8,00	160,00		
4110103	Libro de Lenguaje 35 a \$ 15,50	542,50		
4110104	Libro de Contabilidad 12 a \$ 12,50	150,00		
	v/r venta crédito Factura 303 (precio de venta)			
	PASAN :		182.987,48	182.987,48

GRAFICUS C.A.
LIBRO DIARIO
DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

FOLIO 05

FECHA/CODIGO	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
	VIENEN :		182.987,48	182.987,48
06-12-11	13			
51101	COSTOS DE VENTA		3.270,89	
5110101	Libro de Matemáticas	2.660,00		
5110102	Libro de Sociales	114,00		
5110103	Libro de Lenguaje	388,89		
5110104	Libro de Contabilidad	108,00		
11501	INVENTARIO BODEGA			3.270,89
1150101	Papel	2.660,00		
1150102	Cartón	114,00		
1150103	Tintas	388,89		
1150104	Placas de Poliéster	108,00		
	v/r venta Factura 303 (costo)			
09-12-11	14			
11102	BANCOS		260,50	
1110201	Banco del pichincha	260,50		
11101	CAJA			260,50
1110101	Caja general	260,50		
	v/r dep ventas 06 enero, N.V 101-102			
10-12-11	15			
21401	IMPUESTOS POR PAGAR		4.392,00	
2140101	Retención 1% bienes	4.000,00		
2140102	Retención 8% honorarios	45,00		
2140105	Retención 2% servicios	33,00		
2140107	Retención 30% IVA bienes	150,00		
2140108	Retención 70% IVA servicios	74,00		
2140109	Retención 100% IVA servicios profesionales	90,00		
11102	BANCOS			4.392,00
1110201	Banco del pichincha	4.392,00		
	v/r pago impuestos pendientes cheque N° 680			
11-12-11	16			
11102	BANCOS		4.506,98	
1110201	Banco del pichincha	4.506,98		
11301	CLIENTES			4.506,98
1130120	Colegio Cortázar	4.506,98		
	v/r depósito N° 722118, Factura 303			
12-12-11	17			
61201	SERVICIOS BÁSICOS Y COMUNICACIONES		182,00	
6120101	Luz	25,80		
6120102	Agua	10,20		
6120103	Teléfonos Convencionales	146,00		
11101	CAJA			182,00
1110102	Caja chica	182,00		
	v/r pago en efectivo servicios básicos			
	PASAN :		195.599,85	195.599,85

GRAFICUS C.A.
LIBRO DIARIO
DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

FOLIO 06

FECHA/CODIGO	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
	VIENEN :		195.599,85	195.599,85
13-12-11	18			
11101	CAJA		372,00	
1110102	Caja chica	372,00		
11102	BANCOS			372,00
1110201	Banco del pichincha	372,00		
	v/r reposición caja chica cheque N° 681			
16-12-11	19			
11304	ANTICIPO EMPLEADOS		220,00	
1130404	Alexandra Ocaña	220,00		
11102	BANCOS			220,00
1110201	Banco del pichincha	220,00		
	v/r anticipo sueldo cheque N° 682			
18-12-11	20			
11101	CAJA		557,00	
1110101	Caja general	557,00		
41101	VENTAS			557,00
4110101	Libro de Matemáticas 15 a\$ 18,50	277,50		
4110102	Libro de Sociales. 7 a \$ 8,00	56,00		
4110103	Libro de Lenguaje 12 a \$ 15,50	186,00		
4110104	Libro de Contabilidad 3 a \$ 12,50	37,50		
	v/r venta en efectivo N.V 103 (precio de venta)			
18-12-11	21			
51101	COSTOS DE VENTA		399,73	
5110101	Libro de Matemáticas	199,50		
5110102	Libro de Sociales	39,90		
5110103	Libro de Lenguaje	133,33		
5110104	Libro de Contabilidad	27,00		
11501	INVENTARIO BODEGA			399,73
1150101	Papel	199,50		
1150102	Cartón	39,90		
1150103	Tintas	133,33		
1150104	Placas de Poliester	27,00		
	v/r venta N.V 103 (costo)			
18-12-11	22			
11101	CAJA		825,00	
1110101	Caja general	825,00		
41101	VENTAS			825,00
4110101	Libro de Matemáticas 32 a\$ 18,50	592,00		
4110102	Libro de Sociales. 10 a \$ 8,00	80,00		
4110103	Libro de Lenguaje 1 a \$ 15,50	15,50		
4110104	Libro de Contabilidad 11 a \$ 12,50	137,50		
	v/r venta en efectivo N.V 104 (precio de venta)			
	PASAN :		197.973,58	197.973,58

GRAFICUS C.A.
LIBRO DIARIO
DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

FOLIO 07

FECHA/CODIGO	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
	VIENEN :		197.973,58	197.973,58
18-12-11	23			
51101	COSTOS DE VENTA		592,71	
5110101	Libro de Matemáticas	425,60		
5110102	Libro de Sociales	57,00		
5110103	Libro de Lenguaje	11,11		
5110104	Libro de Contabilidad	99,00		
11501	INVENTARIO BODEGA			592,71
1150101	Papel	425,60		
1150102	Cartón	57,00		
1150103	Tintas	11,11		
1150104	Placas de Poliester	99,00		
	v/r venta N.V 104 (costo)			
18-12-11	24			
11301	CLIENTES		3.692,70	
1130121	Colegio La Salle	3.692,70		
11401	IMPUESTOS		37,30	
1140101	Impuesto Retenido en la fuente	37,30		
41101	VENTAS			3.730,00
4110101	Libro de Matemáticas 180 a\$ 18,50	3.330,00		
4110102	Libro de Sociales. 15 a \$ 8,00	120,00		
4110103	Libro de Lenguaje 10 a \$ 15,50	155,00		
4110104	Libro de Contabilidad 10 a \$ 12,50	125,00		
	v/r venta crédito Factura 304 (precio de venta)			
18-12-11	25			
51101	COSTOS DE VENTA		2.680,61	
5110101	Libro de Matemáticas	2.394,00		
5110102	Libro de Sociales	85,50		
5110103	Libro de Lenguaje	111,11		
5110104	Libro de Contabilidad	90,00		
11501	INVENTARIO BODEGA			2.680,61
1150101	Papel	2.394,00		
1150102	Cartón	85,50		
1150103	Tintas	111,11		
1150104	Placas de Poliester	90,00		
	v/r venta Factura 304 (costo)			
18-12-11	26			
11102	BANCOS		8.457,08	
1110201	Banco del pichincha	8.457,08		
11401	IMPUESTOS		85,43	
1140101	Impuesto Retenido en la fuente	85,43		
41101	VENTAS			8.542,50
4110101	Libro de Matemáticas 420 a\$ 18,50	7.770,00		
4110102	Libro de Sociales. 15 a \$ 8,00	120,00		
4110103	Libro de Lenguaje 30 a \$ 15,50	465,00		
4110104	Libro de Contabilidad 15 a \$ 12,50	187,50		
	v/r vta fact 305,Don Bosco. dep 732118(p.venta)			
	PASAN :		213.519,40	213.519,40

GRAFICUS C.A.
LIBRO DIARIO
DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

FOLIO 08

FECHA/CODIGO	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
	VIENEN :		213.519,40	213.519,40
18-12-11	27			
51101	COSTOS DE VENTA		6.139,83	
5110101	Libro de Matemáticas	5.586,00		
5110102	Libro de Sociales	85,50		
5110103	Libro de Lenguaje	333,33		
5110104	Libro de Contabilidad	135,00		
11501	INVENTARIO BODEGA			6.139,83
1150101	Papel	5.586,00		
1150102	Cartón	85,50		
1150103	Tintas	333,33		
1150104	Placas de Poliester	135,00		
	v/r venta Factura 305 (costo)			
18-12-11	28			
11301	CLIENTES		5.162,85	
1130122	Colegio Giordano	5.162,85		
11401	IMPUESTOS		52,15	
1140101	Impuesto Retenido en la fuente	52,15		
41101	VENTAS			5.215,00
4110101	Libro de Matemáticas 240 a\$ 18,50	4.440,00		
4110102	Libro de Sociales. 25 a \$ 8,00	200,00		
4110103	Libro de Lenguaje 25 a \$ 15,50	387,50		
4110104	Libro de Contabilidad 15 a \$ 12,50	187,50		
	v/r venta crédito Factura 306 (precio de venta)			
18-12-11	29			
51101	COSTOS DE VENTA		3.747,28	
5110101	Libro de Matemáticas	3.192,00		
5110102	Libro de Sociales	142,50		
5110103	Libro de Lenguaje	277,78		
5110104	Libro de Contabilidad	135,00		
11501	INVENTARIO BODEGA			3.747,28
1150101	Papel	3.192,00		
1150102	Cartón	142,50		
1150103	Tintas	277,78		
1150104	Placas de Poliester	135,00		
	v/r venta Factura 306 (costo)			
20-12-11	30			
11102	BANCOS		1.382,00	
1110202	Produbanco 151580	1.382,00		
11101	CAJA			1.382,00
1110101	Caja general	1.382,00		
	v/r depósito de las vts 18 enero, N.V 103-104			
	PASAN :		230.003,51	230.003,51

GRAFICUS C.A.
LIBRO DIARIO
DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

FOLIO 09

FECHA/CODIGO	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
	VIENEN :		230.003,51	230.003,51
23-12-11	31			
11501	INVENTARIO BODEGA		23.781,50	
1150101	Resmas de Papel	23.781,50		
21101	PROVEEDORES			23.543,69
2110101	Técnica Unida			
21401	IMPUESTOS POR PAGAR			237,82
2140101	Retención 1% Bienes	237,82		
	v/r compra mercadería a Técnica Unida			
25-12-11	32			
61204	SUMINISTROS Y MATERIALES		125,00	
6120401	Suministros de Oficinas	125,00		
11401	IMPUESTOS		15,00	
1140104	12% IVA Compras Bienes	15,00		
11102	BANCOS			138,75
1110201	Banco del pichincha	138,75		
21401	IMPUESTOS POR PAGAR			1,25
2140101	Retención 1% Bienes	1,25		
	v/r compra suministros, Fact 3521, cheque 683			
26-12-11	33			
61206	ARRIENDOS Y CONDOMINIOS		25,25	
6120603	Seguridad-Guardianía-Monitoreo	25,25		
11102	BANCOS			25,00
1110201	Banco del pichincha	25,00		
21401	IMPUESTOS POR PAGAR			0,25
2140105	Retención 1% Servicios	0,25		
	v/r pago Laarcom, cheque N° 684			
27-12-11	34			
61103	OTROS BENEFICIOS PERSONAL		50,53	
6110303	Movilización	41,40		
6110307	Servicio de Refrigerio y Lunch	9,13		
11101	CAJA			50,53
1110102	Caja chica	50,53		
	v/r varios gastos efectivo.			
31-12-06	35			
61101	SUELDOS Y REMUNERACIONES		4.642,00	
6110101	Sueldos	4642,00		
6110205	Aporte Patronal		564,00	
11102	BANCOS			3.611,47
1110201	Banco del pichincha	4260,98		
21402	IESS POR PAGAR			998,03
2140201	Aporte Personal y Patronal	998,03		
21401	IMPUESTOS POR PAGAR			26,50
2140113	Impuestos a la Renta Empleados	26,50		
11304	ANTICIPO EMPLEADOS			220,00
1130404	Alexandra Ocaña	220,00		
	PASAN :		259.206,79	258.856,79

GRAFICUS C.A.
LIBRO DIARIO
DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

FOLIO 10

FECHA/CODIGO	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
	VIENEN :		259.206,79	258.856,79
11305	PRESTAMOS A EMPLEADOS			350,00
1130501	Humbreto Chiriboga	200,00		
1130503	Belen Gualsaqui	100,00		
1130506	Jenny Casquete	50,00		
	v/. Pago del sueldo mes de diciembre 2011			
	36			
61102	BENEFICIOS SOCIALES		1.079,58	
6110201	Décimo Tercer Sueldo	386,83		
6110202	Décimo Cuarto Sueldo	112,50		
6110204	Fondo de Reserva	386,83		
6110203	Vacaciones	193,42		
21404	PROVISIONES PATRONALES POR PAGAR			1.079,58
2140401	Provisión Décimo Tercer Sueldo	386,83		
2140402	Provisión Décimo Cuarto Sueldo	112,50		
2140403	Provisión Vacaciones	193,42		
2140404	Provisión Fondos de Reserva	386,83		
	v/r provisiones mes diciembre			
	Ajustes			
	37			
6120901	Depreciación Muebles y Enseres		54,92	
1210102	Deprec Acumulada Muebles y Enseres			54,92
	v/r 10% depreciado mes diciembre 2011			
	38			
6120901	Depreciación Equipos Computación		55,93	
1210302	Deprec Acumulada Equipos Computa			55,93
	v/r 33% depreciado mes diciembre 2011			
	39			
6120901	Depreciación Equipos de Oficina		10,31	
1210202	Deprec Acumulada Equipos de Oficina			10,31
	v/r 10% depreciado mes diciembre 2011			
	40			
6120901	Depreciación Vehículos		236,39	
1210402	depreciación acumulada Vehículos			236,39
	v/r 20% depreciado mes diciembre 2011			
	41			
6120902	Amortización Patentes		66,44	
1220102	Amortización Acumulada Patentes			66,44
	v/r 20% amortizado mes diciembre 2011			
	42			
6120902	Amortización Gastos de Constitución		25,62	
1310102	Amortización Acumulada Gastos Consti			25,62
	v/r 20% amortizado mes de diciembre 2011			
	43			
6230101	Cuentas Incobrables		251,15	
1130601	Provisión Cuentas Incobrables			251,15
	PASAN :		260.987,13	260.987,13

GRAFICUS C.A.
LIBRO DIARIO
DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

FOLIO 11

FECHA/CÓDIGO	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
	VIENEN :		260.987,13	260.987,13
	45			
41101	Ventas		31.200,00	
61101	Gasto Sueldo			4.642,00
61102	Beneficios Sociales			1.079,58
2140202	Gasto Aporte patronal			564,00
61204	Gasto suministros y materiales			125,00
61201	Gasto servicios básicos y común			182,00
6120901	Depreciación Muebles y Enseres			54,92
6120901	Depreciación Equipos Computación			55,93
6120901	Depreciación Equipos Oficina			10,31
6120901	Depreciación Vehículos			236,39
6120902	Amortización Patentes			66,44
6120902	Amortización Gastos de Constitución			25,62
6230101	Cuentas Incobrables			251,15
61206	Gasto arriendos y condominios			25,25
61103	Otros beneficios personal			50,53
51101	Costo Ventas			22.420,23
3140101	Utilidad líquida del ejercicio			1.410,65
	v/r Asientos de Cierre			
	46			
3140101	Utilidad líquida del ejercicio		211,60	
2140304	participación empleados 15%			211,60
	v/r determinar utilidad gravable			
	47			
3140101	Utilidad líquida del ejercicio		299,76	
2140116	Impuesto a la Renta por pagar			299,76
	v/r determinar impuesto Renta x pagar			
	48			
3140101	Utilidad líquida del ejercicio		44,96	
3130101	Reserva Legal			44,96
	v/r Transferencia a Reservas Legales		-	-
	49			
3140101	Utilidad del ejercicio		65.834,42	
3140103	Ganancias Retenidas			65.834,42
	v/r Reclasificar utilidades del ejercicio anterior			
	TOTAL :		358.577,87	358.577,87

GRAFICUS C.A.
MAYORIZACIÓN
PERIODO:01/12/2011 - 31/12/2011

CUENTA: CAJA			CÓDIGO: 11101		
FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
01/12/2011	Saldo inicial	1	200,00		200,00
06/12/2011	Venta N.V 101	4	107,00		307,00
06/12/2011	Venta N.V 102	6	153,50		460,50
09/12/2011	Depósito ventas	14		260,50	200,00
12/12/2011	Pago servicios básicos	17		182,00	18,00
13/12/2011	Reposición caja chica	18	372,00		390,00
18/12/2011	Venta N.V 103	20	557,00		947,00
18/12/2011	Venta N.V 104	22	825,00		1.772,00
20/12/2011	Depósito ventas	30		1.382,00	390,00
27/12/2011	Varios gastos	34		50,53	339,47
	Suman		2.214,50	1.875,03	339,47

CUENTA: BANCOS			CÓDIGO 11102		
FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
01/12/2011	Saldo inicial	1	65.500,00		65.500,00
04/12/2011	Pago aportes IESS	2		772,69	64.727,31
05/12/2011	Pago 50% proveedor	3		21.000,00	43.727,31
09/12/2011	Depósito ventas	14	260,50		43.987,81
10/12/2011	Pago impuestos	15		4.392,00	39.595,81
11/12/2011	Depósito N° 722118	16	4.506,98		44.102,79
13/12/2011	Reposición caja chica	18		372,00	43.730,79
16/12/2011	Anticipo sueldo	19		220,00	43.510,79
18/12/2011	Venta fact 305	26	8.457,08		51.967,87
20/12/2011	Deposito ventas 18-01	30	1.382,00		53.349,87
25/12/2011	Compra suministros	32		138,75	53.211,12
26/12/2011	Pago seguridad	33		25,00	53.186,12
31/12/2011	Pago sueldos enero	35		3.611,47	49.574,65
	Suman		80.106,56	30.531,91	49.574,65

CUENTA: CLIENTES			CÓDIGO 11301		
FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
01/12/2011	Saldo inicial	1	8.817,00		8.817,00
06/12/2011	Venta fact 301	8	3.318,97		12.135,97
06/12/2011	Venta fact 302	10	4.123,35		16.259,32
01/12/2011	Venta fact 303	12	4.506,98		20.766,30
11/12/2011	Pago fact 303	16		4.506,98	16.259,32
18/12/2011	Venta fact 304	24	3.692,70		19.952,02
18/12/2011	Venta fact 306	28	5.162,85		25.114,87
	Suman		29.621,85	4.506,98	25.114,87

GRAFICUS C.A.
MAYORIZACIÓN
PERIODO:01/12/2011 - 31/12/2011

CUENTA: PRESTAMOS A EMPLEADOS **CÓDIGO** 11305

FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
01/12/2011	Saldo inicial	1	2.020,00		2.020,00
31/12/2011	Pago Sueldos	35		350,00	1.670,00
	Suman		2.020,00	350,00	1.670,00

CUENTA: IMPUESTO RETENIDO EN LA FUENTE **CÓDIGO** 1140101

FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
01/12/2011	Saldo inicial	1	4000,00		4.000,00
06/12/2011	Venta fact 301	8	33,53		4.033,53
06/12/2011	Venta fact 302	10	41,65		4.075,18
06/12/2011	Venta fact 303	12	45,53		4.120,71
18/12/2011	Venta fact 304	24	37,30		4.158,01
18/12/2011	Venta fact 305	26	85,43		4.243,44
18/12/2011	Venta fact 306	28	52,15		4.295,59
	Suman		4.295,59	0,00	4.295,59

CUENTA: INVENTARIO BODEGA **CÓDIGO** 11501

FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
01/12/2011	Saldo inicial	1	33.190,00		33.190,00
06/12/2011	Venta (costo) N.V 101	5		76,82	33.113,18
06/12/2011	Venta (costo) N.V 102	7		110,31	33.002,87
06/12/2011	Venta (costo) fact 301	9		2.409,22	30.593,65
06/12/2011	Venta (costo) fact 302	11		2.992,83	27.600,82
06/12/2011	Venta (costo) fact 303	13		3.270,89	24.329,93
18/12/2011	Venta (costo) N.V 103	21		399,73	23.930,20
18/12/2011	Venta (costo) N.V 104	23		592,71	23.337,49
18/12/2011	Venta (costo) fact 304	25		2.680,61	20.656,88
18/12/2011	Venta (costo) fact 305	27		6.139,83	14.517,05
18/12/2011	Venta (costo) fact 306	29		3.747,28	10.769,77
23/12/2011	Compra mercaderia	31	23.781,50		34.551,27
	Suman		56.971,50	22.420,23	34.551,27

CUENTA: MUEBLES Y ENSERES **CÓDIGO** 12101

FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
01/12/2011	Saldo inicial	1	7.500,00		7.500,00
	Suman		7.500,00	0,00	7.500,00

CUENTA: EQUIPO DE OFICINA **CÓDIGO** 12102

FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
01/12/2011	Saldo inicial	1	1.390,00		1.390,00
	Suman		1.390,00	0,00	1.390,00

GRAFICUS C.A.
MAYORIZACIÓN
PERIODO:01/12/2011 - 31/12/2011

CUENTA: EQUIPO DE COMPUTACIÓN			CÓDIGO 12103		
FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
01/12/2011	Saldo inicial	1	3.337,00		3.337,00
	Suman		3.337,00	0,00	3.337,00

CUENTA: VEHÍCULO			CÓDIGO 12104		
FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
01/12/2011	Saldo inicial	1	18.500,00		18.500,00
	Suman		18.500,00	0,00	18.500,00

CUENTA: PATENTES			CÓDIGO 12201		
FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
01/12/2011	Saldo inicial	1	5.200,00		5.200,00
	Suman		5.200,00	0,00	5.200,00

CUENTA: GASTO DE CONSTITUCIÓN			CÓDIGO 13101		
FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
01/12/2011	Saldo inicial	1	2.011,00		2.011,00
	Suman		2.011,00	0,00	2.011,00

CUENTA: PROVEEDORES			CÓDIGO 21101		
FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
01/12/2011	Saldo inicial	1		46.500,01	46.500,01
05/12/2011	Pago 50% proveedor	3	21.000,00		25.500,01
31/12/2011	Compra proveedor	31		23.543,69	49.043,70
	Suman		21.000,00	70.043,70	-49.043,70

CUENTA: PARTICIPACION EMPLEADOS 15% POR PAG			CÓDIGO 2140304		
FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
01/12/2011	Saldo inicial	1		8.364,56	8.364,56
31/12/2011	Participacion empleados	46		211,60	8.576,16
	Suman		0,00	8.576,16	-8.576,16

CUENTA: IMPUESTOS POR PAGAR			CÓDIGO 21401		
FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
01/12/2011	Saldo inicial	1		17.070,14	17.070,14
10/12/2011	Pago impuestos	15	4.392,00		12.678,14
23/12/2011	Compra mercadería	31		237,82	12.915,96
25/12/2011	Compra suministros	32		1,25	12.917,21
26/12/2011	Pago laarcom	33		0,25	12.917,46
31/12/2011	Pago sueldos enero	35		26,50	12.943,96
31/12/2011	Determinacion impt. Renta	47		299,76	13.243,72
	Suman		4.392,00	17.635,72	-13.243,72

GRAFICUS C.A.
MAYORIZACIÓN
PERIODO:01/12/2011 - 31/12/2011

CUENTA: IESS POR PAGAR			CÓDIGO 21402		
FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
01/12/2011	Saldo inicial	1		772,69	772,69
04/12/2011	pago aportes IESS	2	772,69		0,00
31/12/2011	Pago sueldos enero	35		998,03	-998,03
	Suman		772,69	1.770,72	-998,03

CUENTA: CAPITAL SOCIAL			CÓDIGO 31101		
FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
01/12/2011	Saldo inicial	1		3.000,00	3.000,00
	Suman		0,00	3.000,00	-3.000,00

CUENTA: RESERVA LEGAL			CÓDIGO 31301		
FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
01/12/2011	Saldo inicial	1		1.753,29	1.753,29
31/12/2011	Transferencia reserva legal	48		44,96	1.798,25
	Suman		0,00	1.798,25	-1.798,25

CUENTA: UTILIDAD DEL EJERCICIO			CÓDIGO 31401		
FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
01/12/2011	Saldo inicial	1		65.834,42	65.834,42
31/12/2011	Determinacion resultados	45		1.410,65	67.245,07
31/12/2011	Determinacion ut. Gravable	46	211,60		67.033,47
31/12/2011	Determinacion impt renta	47	299,76		66.733,71
31/12/2011	Transferencia reserva legal	48	89,93		66.643,78
31/12/2011	Recla.utili.ejerc.anterior	49	65.834,42		809,36
	Suman		66.435,71	67.245,07	-809,36

CUENTA: VENTAS			CÓDIGO 41101		
FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
01/12/2011	Venta N.V 101	4		107,00	107,00
06/12/2011	Venta N.V 102	6		153,50	260,50
06/12/2011	Venta factura 301	8		3352,50	3.613,00
06/12/2011	Venta factura 302	10		4165,00	7.778,00
06/12/2011	Venta factura 303	12		4552,50	12.330,50
18/12/2011	Venta N.V 103	20		557,00	12.887,50
18/12/2011	Venta N.V 104	22		825,00	13.712,50
18/12/2011	Venta factura 304	24		3730,00	17.442,50
18/12/2011	Venta factura 305	26		8.542,50	25.985,00
18/12/2011	Venta Factura 306	28		5.215,00	31.200,00
31/12/2011	Determinacion resultados	45	31200		0,00
	Suman		31.200,00	31.200,00	0,00

GRAFICUS C.A.
MAYORIZACIÓN
PERIODO:01/12/2011 - 31/12/2011

CUENTA: COSTO DE VENTAS			CÓDIGO 51101		
FECHA	DETALLE	Nº Asien	DEBE	HABER	SALDO
06/12/2011	Venta (costo) N.V 101	5	76,82		76,82
06/12/2011	Venta (costo) N.V 102	7	110,31		187,13
06/12/2011	Venta (costo) fact 301	9	2.409,22		2.596,35
06/12/2011	Venta (costo) fact 302	11	2.992,83		5.589,18
06/12/2011	Venta (costo) fact 303	13	3.270,89		8.860,07
18/12/2011	Venta (costo) N.V 103	21	399,73		9.259,80
18/12/2011	Venta (costo) N.V 104	23	592,71		9.852,51
18/12/2011	Venta (costo) fact 304	25	2.680,61		12.533,12
18/12/2011	Venta (costo) fact 305	27	6.139,83		18.672,95
18/12/2011	Venta (costo) fact 306	29	3.747,28		22.420,23
31/12/2011	Determinacion utilidades	45		22.420,23	0,00
	Suman		22.420,23	22.420,23	0,00

CUENTA: SERVICIOS BÁSICOS Y COMUNICACIÓN			CÓDIGO 61201		
FECHA	DETALLE	Nº Asien	DEBE	HABER	SALDO
12/12/2011	Pago servicios básicos	17	182,00		182,00
31/12/2011	Determinación de resultados	45		182,00	0,00
	Suman		182,00	182,00	0,00

CUENTA: ANTICIPO EMPLEADOS			CÓDIGO 11304		
FECHA	DETALLE	Nº Asien	DEBE	HABER	SALDO
16/12/2011	Anticipo Sueldo	19	220,00		220,00
31/12/2011	Pago Sueldos	35		220,00	0,00
	Suman		220,00	220,00	0,00

CUENTA: SUMINISTROS Y MATERIALES			CÓDIGO 61204		
FECHA	DETALLE	Nº Asien	DEBE	HABER	SALDO
25/12/2011	Compra suministros	32	125,00		125,00
31/12/2011	Determinación resultados	45		125,00	0,00
	Suman		125,00	125,00	0,00

CUENTA: IVA COMPRAS			CÓDIGO 1140104		
FECHA	DETALLE	Nº Asien	DEBE	HABER	SALDO
25/12/2011	Compra suministros	32	15,00		15,00
	Suman		15,00	0,00	15,00

CUENTA: ARRIENDOS Y CONDOMINIOS			CÓDIGO 1140104		
FECHA	DETALLE	Nº Asien	DEBE	HABER	SALDO
26/12/2011	Pago Laarcom	33	25,25		25,25
31/12/2011	Determinación resultados	45		25,25	0,00
	Suman		25,25	25,25	0,00

GRAFICUS C.A.
MAYORIZACIÓN
PERIODO:01/12/2011 - 31/12/2011

CUENTA: OTROS BENEFICIOS PERSONAL **CÓDIGO** 61103

FECHA	DETALLE	Nº Asien	DEBE	HABER	SALDO
26/12/2011	Varios gastos efectivo	34	50,53		50,53
31/12/2011	Determinaicon resultados	45		50,53	0,00
	Suman		50,53	50,53	0,00

CUENTA: SUELDOS Y REMUNERACIONES **CÓDIGO** 61101

FECHA	DETALLE	Nº Asien	DEBE	HABER	SALDO
31/12/2011	Pago sueldos Dic/2011	35	4.642,00		4.642,00
31/12/2011	Determinaicon resultados	45		4.642,00	0,00
	Suman		4.642,00	4.642,00	0,00

CUENTA: APOORTE PATRONAL **CÓDIGO** 6110205

FECHA	DETALLE	Nº Asien	DEBE	HABER	SALDO
31/12/2011	Pago sueldos Dic/2011	35	564,00		564,00
31/12/2011	Determinaicon resultados	45		564,00	0,00
	Suman		564,00	564,00	0,00

CUENTA: BENEFICIOS SOCIALES **CÓDIGO** 61102

FECHA	DETALLE	Nº Asien	DEBE	HABER	SALDO
31/12/2011	Provisiones Dic/2011	36	1.079,58		1.079,58
31/12/2011	Determinaicon resultados	45		1.079,58	0,00
	Suman		1.079,58	1.079,58	0,00

CUENTA: PROVISIONES PATRONALES POR PAGAR **CÓDIGO** 21404

FECHA	DETALLE	Nº Asien	DEBE	HABER	SALDO
31/12/2011	Provisiones Dic/2011	36		1.079,58	1.240,00
	Suman		0,00	1.079,58	-1.079,58

CUENTA: DEPRECIACIÓN MUEBLES Y ENSERES **CÓDIGO:** 6120901

FECHA	DETALLE	Nº Asien	DEBE	HABER	SALDO
31/12/2011	10% depreciado Dic/2011	37	54,92		54,92
31/12/2011	Determinacion resultados	45		54,92	
	Suman		54,92	0,00	54,92

GRAFICUS C.A.
MAYORIZACIÓN
PERIODO:01/12/2011 - 31/12/2011

CUENTA: DEPRECIACION ACUMULA MUEBLES Y ENSERES **CÓDIGO:** 1210102

FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
01/12/2011	Saldo inicial	1		910,00	910,00
31/12/2011	10% depreciado Dic/2011	37		54,92	964,92
	Suman		0,00	964,92	-964,92

CUENTA: DEPRECIACIÓN EQUIPOS COMPUTACION **CÓDIGO:** 6120901

FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
31/12/2011	33% depreciado Dic/2011	38	55,93		55,93
31/12/2011	Determinacion resultados	45		55,93	0,00
	Suman		55,93	55,93	0,00

CUENTA: DEPRECIACION ACUMULA EQUIPOS COMPUTACION **CÓDIGO:** 1210302

FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
01/12/2011	Saldo inicial	1		1303,16	1303,16
31/12/2011	33% depreciado Dic/2011	38		55,93	1.359,09
	Suman		0,00	1.359,09	-1.359,09

CUENTA: DEPRECIACIÓN EQUIPOS OFICINA **CÓDIGO:** 6120901

FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
31/12/2011	10% depreciado Dic/2011	39	10,31		10,31
31/12/2011	Determinacion resultados	45		10,31	0,00
	Suman		10,31	10,31	0,00

CUENTA: DEPRECIACION ACUMULA EQUIPOS OFICINA **CÓDIGO:** 1210202

FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
01/12/2011	Saldo inicial	1		152,90	152,90
31/12/2011	10% depreciado Dic/2011	39		10,31	163,21
	Suman		0,00	163,21	-163,21

CUENTA: DEPRECIACIÓN VEHÍCULOS **CÓDIGO:** 6120901

FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
31/12/2011	20% depreciado Dic/2011	40	236,39		236,39
31/12/2011	Determinacion resultados	45		236,39	0,00
	Suman		236,39	236,39	0,00

CUENTA: DEPRECIACION ACUMULA VEHÍCULOS **CÓDIGO:** 1210402

FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
01/12/2011	Saldo inicial	1		4316,67	4316,67
31/12/2011	20% depreciado Dic/2011	40		236,39	4.553,06
	Suman		0,00	4.553,06	-4.553,06

GRAFICUS C.A.
MAYORIZACIÓN
PERIODO:01/12/2011 - 31/12/2011

CUENTA: AMORTIZACIÓN PATENTES **CÓDIGO:** 6120902

FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
31/12/2011	20% depreciado Dic/2011	41	66,44		66,44
31/12/2011	Determinacion resultados	45		66,44	0,00
	Suman		66,44	66,44	0,00

CUENTA: AMORTIZA ACUM PATENTES **CÓDIGO:** 1220102

FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
01/12/2011	Saldo inicial	1		1213,33	1213,33
31/12/2011	20% amortizacion Dic/2011	41		66,44	1.279,77
	Suman		0,00	1.279,77	-1.279,77

CUENTA: AMORTIZACIÓN GASTOS DE CONSTITUCIÓN **CÓDIGO:** 6120902

FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
31/12/2011	20% amortizacion Dic/2011	42	25,62		25,62
31/12/2011	Determinacion resultados	45		25,62	0,00
	Suman		25,62	25,62	0,00

CUENTA: AMORTIZA ACUM GASTOS CONSTITUCIÓN **CÓDIGO:** 1310102

FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
01/12/2011	Saldo inicial	1		467,83	467,83
31/12/2011	20% amortizacion Dic/2011	42		25,62	493,45
	Suman		0,00	493,45	-493,45

CUENTA: CUENTAS INCOBRABLES **CÓDIGO:** 6230101

FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
31/12/2011	1% provisión Dic/2011	43	251,15		251,15
31/12/2011	Determinacion resultados	45		251,15	0,00
	Suman		251,15	251,15	0,00

CUENTA: PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES **CÓDIGO:** 1130601

FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
31/12/2011	1% provisión Dic/2011	43		251,15	251,15
	Suman		0,00	251,15	-251,15

CUENTA: GANANCIAS RETENIDAS **CÓDIGO:** 3140103

FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
31/12/2011	Recla.utili.ejerc.anterior	49		65.834,42	65.834,42
	Suman		0,00	65.834,42	-65.834,42

GRAFICUS C.A.
MAYORIZACIÓN
PERIODO:01/12/2011 - 31/12/2011

CUENTA: BANCOS **CÓDIGO:** 11102
SUBCUENTA: BANCO DEL PICHINCHA **CÓDIGO:** 1110201

FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
01/12/2011	Saldo inicial	1	55.500,00		55.500,00
04/12/2011	Pago aportes IESS	2		772,69	54.727,31
05/12/2011	Pago 50% proveedor	3		21.000,00	33.727,31
09/12/2011	Depósito ventas	14	260,50		33.987,81
10/12/2011	Pago impuestos	15		9.870,14	24.117,67
11/12/2011	Depósito N° 722118	16	4.506,98		28.624,65
13/12/2011	Reposición caja chica	18		372,00	28.252,65
16/12/2011	Anticipo sueldo	19		220,00	28.032,65
18/12/2011	Venta fact 305	26	8.457,08		36.489,73
25/12/2011	Compra suministros	32		138,75	36.350,98
26/12/2011	Pago seguridad	33		25,00	36.325,98
31/12/2011	Pago sueldos enero	35		3.611,47	32.714,51
	Suman		68.724,56	36.010,05	32.714,51

CUENTA: BANCOS **CÓDIGO:** 11102
SUBCUENTA: BANCO PRODUBANCO **CÓDIGO:** 1110202

FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
01/12/2011	Saldo inicial	1	10.000,00		10.000,00
20/12/2011	Deposito ventas 18-01	30	1.382,00		11.382,00
	Suman		11.382,00	0,00	11.382,00

CUENTA: CLIENTES **CÓDIGO:** 11301
SUBCUENTA: SERVIDINAMICA S.A **CÓDIGO:** 1130102

FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
01/12/2011	Saldo inicial	1	1.150,00		1.150,00
	Suman		1.150,00	0,00	1.150,00

CUENTA: CLIENTES **CÓDIGO:** 11301
SUBCUENTA: ANFAB **CÓDIGO:** 1130103

FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
01/12/2011	Saldo inicial	1	700,00		700,00
	Suman		700,00	0,00	700,00

CUENTA: CLIENTES **CÓDIGO:** 11301
SUBCUENTA: DIRBEL **CÓDIGO:** 1130104

FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
01/12/2011	Saldo inicial	1	500,00		500,00
	Suman		500,00	0,00	500,00

GRAFICUS C.A.
MAYORIZACIÓN
PERIODO:01/12/2011 - 31/12/2011

CUENTA: CLIENTES **CÓDIGO:** 11301
SUBCUENTA: ANETA **CÓDIGO:** 1130105

FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
01/12/2011	Saldo inicial	1	1.130,00		1.130,00
	Suman		1.130,00	0,00	1.130,00

CUENTA: CLIENTES **CÓDIGO:** 11301
SUBCUENTA: INTELA **CÓDIGO:** 1130106

FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
01/12/2011	Saldo inicial	1	320,00		320,00
	Suman		320,00	0,00	320,00

CUENTA: CLIENTES **CÓDIGO:** 11301
SUBCUENTA: BANCO PICHINCHA **CÓDIGO:** 1130108

FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
01/12/2011	Saldo inicial	1	185,00		185,00
	Suman		185,00	0,00	185,00

CUENTA: CLIENTES **CÓDIGO:** 11301
SUBCUENTA: ABCALSA S.A **CÓDIGO:** 1130109

FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
01/12/2011	Saldo inicial	1	280,00		280,00
	Suman		280,00	0,00	280,00

CUENTA: CLIENTES **CÓDIGO:** 11301
SUBCUENTA: ING. ENRIQUE CORNU **CÓDIGO:** 1130110

FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
01/12/2011	Saldo inicial	1	74,00		74,00
	Suman		74,00	0,00	74,00

CUENTA: CLIENTES **CÓDIGO:** 11301
SUBCUENTA: VICTOR HUGO MONTERO **CÓDIGO:** 1130111

FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
01/12/2011	Saldo inicial	1	810,00		810,00
	Suman		810,00	0,00	810,00

GRAFICUS C.A.
MAYORIZACIÓN
PERIODO:01/12/2011 - 31/12/2011

CUENTA: CLIENTES **CÓDIGO:** 11301
SUBCUENTA: SIPIA S.A **CÓDIGO:** 1130112

FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
01/12/2011	Saldo inicial	1	940,00		940,00
	Suman		940,00	0,00	940,00

CUENTA: CLIENTES **CÓDIGO:** 11301
SUBCUENTA: LEVAPAN DEL ECUADOR S.A **CÓDIGO:** 1130113

FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
01/12/2011	Saldo inicial	1	578,00		578,00
	Suman		578,00	0,00	578,00

CUENTA: CLIENTES **CÓDIGO:** 11301
SUBCUENTA: PROESA **CÓDIGO:** 1130114

FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
01/12/2011	Saldo inicial	1	840,00		840,00
	Suman		840,00	0,00	840,00

CUENTA: CLIENTES **CÓDIGO:** 11301
SUBCUENTA: ALMACENES BANDA JR. **CÓDIGO:** 1130115

FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
01/12/2011	Saldo inicial	1	410,00		410,00
	Suman		410,00	0,00	410,00

CUENTA: CLIENTES **CÓDIGO:** 11301
SUBCUENTA: MERCK ECUADOR **CÓDIGO:** 1130116

FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
01/12/2011	Saldo inicial	1	295,00		295,00
	Suman		295,00	0,00	295,00

CUENTA: CLIENTES **CÓDIGO:** 11301
SUBCUENTA: FERRERO DEL ECUADOR **CÓDIGO:** 1130117

FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
01/12/2011	Saldo inicial	1	530,00		530,00
	Suman		530,00	0,00	530,00

GRAFICUS C.A.
MAYORIZACIÓN
PERIODO:01/12/2011 - 31/12/2011

CUENTA: CLIENTES **CÓDIGO:** 11301
SUBCUENTA: DEL CAMPO CIA LTDA **CÓDIGO:** 1130118

FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
01/12/2011	Saldo inicial	1	75,00		75,00
	Suman		75,00	0,00	75,00

CUENTA: CLIENTES **CÓDIGO:** 11301
SUBCUENTA: UNITA **CÓDIGO:** 1130119

FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
06/12/2011	Venta credito fact.301	8	3.318,97		3.318,97
	Suman		3.318,97	0,00	3.318,97

CUENTA: CLIENTES **CÓDIGO:** 11301
SUBCUENTA: U. AUTONOMA **CÓDIGO:** 1130125

FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
06/12/2011	Venta crédito fact.302	10	4.123,35		4.123,35
	Suman		4.123,35	0,00	4.123,35

CUENTA: CLIENTES **CÓDIGO:** 11301
SUBCUENTA: COLEGIO CORTAZAR **CÓDIGO:** 1130120

FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
06/12/2011	Venta crédito fact.303	12	4.506,98		4.506,98
11/12/2011	Depósito fact. 303	16		4.506,98	0,00
	Suman		4.506,98	4.506,98	0,00

CUENTA: CLIENTES **CÓDIGO:** 11301
SUBCUENTA: COLEGIO LA SALLE **CÓDIGO:** 1130121

FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
06/12/2011	Venta crédito fact.304	24	3.692,70		3.692,70
	Suman		3.692,70	0,00	3.692,70

CUENTA: CLIENTES **CÓDIGO:** 11301
SUBCUENTA: COLEGIO GIORDANO **CÓDIGO:** 1130122

FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
06/12/2011	Venta crédito fact.306	28	5.162,85		5.162,85
	Suman		5.162,85	0,00	5.162,85

GRAFICUS C.A.
MAYORIZACIÓN
PERIODO:01/12/2011 - 31/12/2011

CUENTA: VENTAS **CÓDIGO:** 41101
SUBCUENTA: VENTA LIBROS DE MATEMATICAS **CÓDIGO:** 4110101

FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
06/12/2011	Venta N.V 101	4		55,50	55,50
06/12/2011	Venta N.V 102	6		92,50	148,00
06/12/2011	Venta factura 301	8		2775,00	2.923,00
06/12/2011	Venta factura 302	10		3330,00	6.253,00
06/12/2011	Venta factura 303	12		3700,00	9.953,00
18/12/2011	Venta N.V 103	20		277,50	10.230,50
18/12/2011	Venta N.V 104	22		592,00	10.822,50
18/12/2011	Venta factura 304	24		3330,00	14.152,50
18/12/2011	Venta factura 305	26		7.770,00	21.922,50
18/12/2011	Venta Factura 306	28		4.440,00	26.362,50
	Suman			26.362,50	-26.362,50

CUENTA: VENTAS **CÓDIGO:** 41101
SUBCUENTA: VENTA LIBRO DE LENGUAJE **CÓDIGO:** 4110103

FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
06/12/2011	Venta N.V 101	4		31,00	31,00
06/12/2011	Venta N.V 102	6		15,50	46,50
06/12/2011	Venta factura 301	8		310,00	356,50
06/12/2011	Venta factura 302	10		465,00	821,50
06/12/2011	Venta factura 303	12		542,50	1.364,00
18/12/2011	Venta N.V 103	20		186,00	1.550,00
18/12/2011	Venta N.V 104	22		15,50	1.565,50
18/12/2011	Venta factura 304	24		155,00	1.720,50
18/12/2011	Venta factura 305	26		465,00	2.185,50
18/12/2011	Venta Factura 306	28		387,50	2.573,00
	Suman			2.573,00	-2.573,00

CUENTA: VENTAS **CÓDIGO:** 41101
SUBCUENTA: VENTA LIBROS DE CONTABILIDAD **CÓDIGO:** 4110104

FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
06/12/2011	Venta N.V 101	4		12,50	12,50
06/12/2011	Venta N.V 102	6		37,50	50,00
06/12/2011	Venta factura 301	8		187,50	237,50
06/12/2011	Venta factura 302	10		250,00	487,50
06/12/2011	Venta factura 303	12		150,00	637,50
18/12/2011	Venta N.V 103	20		37,50	675,00
18/12/2011	Venta N.V 104	22		137,50	812,50
18/12/2011	Venta factura 304	24		125,00	937,50
18/12/2011	Venta factura 305	26		187,50	1.125,00
18/12/2011	Venta Factura 306	28		187,50	1.312,50
	Suman			1.312,50	-1.312,50

GRAFICUS C.A.
MAYORIZACIÓN
PERIODO:01/12/2011 - 31/12/2011

CUENTA: VENTAS **CÓDIGO:** 41101
SUBCUENTA: VENTA LIBROS DE SOCIALES **CÓDIGO:** 4110102

FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
06/12/2011	Venta N.V 101	4		8,00	8,00
06/12/2011	Venta N.V 102	6		8,00	16,00
06/12/2011	Venta factura 301	8		80,00	96,00
06/12/2011	Venta factura 302	10		120,00	216,00
06/12/2011	Venta factura 303	12		160,00	376,00
18/12/2011	Venta N.V 103	20		56,00	432,00
18/12/2011	Venta N.V 104	22		80,00	512,00
18/12/2011	Venta factura 304	24		120,00	632,00
18/12/2011	Venta factura 305	26		120,00	752,00
18/12/2011	Venta Factura 306	28		200,00	952,00
	Suman			952,00	-952,00

CUENTA: IMPUESTOS POR PAGAR **CÓDIGO:** 21401
SUBCUENTA: RETENCIÓN 1% BIENES **CÓDIGO:** 2140105

FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
23/12/2011	Compra mercadería	31		237,82	237,82
25/12/2011	Compra suministros	32		1,25	239,07
26/12/2011	Pago laarcom	33		0,25	239,32
	Suman		0,00	239,32	-239,32

CUENTA: IMPUESTOS POR PAGAR **CÓDIGO:** 21401
SUBCUENTA: IMPUESTO A LA RENTA EMPLEADOS **CÓDIGO:** 2140113

FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
31/12/2011	Pago sueldos Dic/2011	35		26,50	26,50
	Suman		0,00	26,50	-26,50

GRAFICUS C.A.
MAYORIZACIÓN
PERIODO:01/12/2011 - 31/12/2011

CUENTA: BENEFICIOS SOCIALES **CÓDIGO:** 61102
SUBCUENTA: DÉCIMO TERCER SUELDO **CÓDIGO** 6110201

FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
31/12/2011	Provisiones Dic/2011	36	386,83		26,50
	Suman		386,83	0,00	386,83

CUENTA: BENEFICIOS SOCIALES **CÓDIGO:** 61102
SUBCUENTA: DÉCIMO CUARTO SUELDO **CÓDIGO** 6110202

FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
31/12/2011	Provisiones Dic/2011	36	112,50		112,50
	Suman		112,50	0,00	112,50

CUENTA: BENEFICIOS SOCIALES **CÓDIGO:** 61102
SUBCUENTA: FONDOS DE RESERVA **CÓDIGO** 6110204

FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
31/12/2011	Provisiones Dic/2011	36	386,83		386,83
	Suman		386,83	0,00	386,83

CUENTA: BENEFICIOS SOCIALES **CÓDIGO:** 61102
SUBCUENTA: VACACIONES **CÓDIGO** 6110203

FECHA	DETALLE	Nº Asient	DEBE	HABER	SALDO
31/12/2011	Provisiones Dic/2011	36	193,42		193,42
	Suman		193,42	0,00	193,42

GRAFICUS C.A.
BALANCE DE COMPROBACION
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

No	NOMBRE DE CUENTA	SUMAS		SALDOS	
		DEBE	HABER	DEUDOR	ACREEDOR
1	Caja	2.214,50	1.875,03	339,47	
2	Bancos	80.106,56	30.531,91	49.574,65	
3	Clientes	29.621,85	4.506,98	25.114,87	
4	Préstamos Empleados	2.020,00	350,00	1.670,00	
5	Impuesto Retenido en la Fuente	4.295,59		4.295,59	
6	Inventario bodega	56.971,50	22.420,23	34.551,27	
7	Muebles y enseres	7.500,00		7.500,00	
8	Equipo de oficina	1.390,00		1.390,00	
9	Equipo de computación	3.337,00		3.337,00	
10	Vehículo	18.500,00		18.500,00	
11	Patentes	5.200,00		5.200,00	
12	Gastos de constitución	2.005,00		2.005,00	
13	Proveedores	21.000,00	70.043,70		49.043,70
14	Participación Empleados 15%		8.364,56		8.364,56
15	Impuestos por pagar	4.392,00	17.335,96		12.943,96
16	IESS por pagar	772,69	1.770,72		998,03
17	Capital Social		3.000,00		3.000,00
18	Reserva Legal		1.753,29		1.753,29
19	Utilidad del ejercicio	0,00	65.834,42		65.834,42
20	Ventas	0,00	31.200,00		31.200,00
21	Costo de ventas	22.420,23	0,00	22.420,23	
22	Servicios básicos y comunicación	182,00	0,00	182,00	
23	Anticipo Empleados	220,00	220,00	0,00	
24	Suministros y materiales	125,00	0,00	125,00	
25	Iva Compras	15,00		15,00	
26	Arriendos y condominios	25,25	0,00	25,25	
27	Otros beneficios personales	50,53	0,00	50,53	
28	Sueldos	4.642,00	0,00	4.642,00	
29	Aporte patronal	564,00	0,00	564,00	
30	Beneficios Sociales	1.079,58	0,00	1.079,58	
31	Prov. Patronales por Pagar		1.079,58		1.079,58
32	Depreciación muebles y enseres	54,92	0,00	54,92	
33	Depre.acumu muebles y enseres		964,92		964,92
34	Depreciación Equipo de computa	55,93	0,00	55,93	
35	Depre.acumu equipo de comput		1.359,10		1.359,10
36	Depreciacion equipos de oficina	10,31	0,00	10,31	
37	Depre. Acumu. Equipo de oficina		163,21		163,21
38	Depreciación vehículos	236,39	0,00	236,39	
39	Depreciación acumu vehículos		4.553,06		4.553,06
40	Amortización patentes	66,44	0,00	66,44	
41	Amortización acumu. Patentes		1.279,77		1.279,77
42	Amortización gastos de constitu	25,62	0,00	25,62	
43	Amortización acumu. Gtos consti		493,45		493,45
44	Cuentas incobrables	251,15	0,00	251,15	
45	Provisión cuentas incobrables		251,15		251,15
	SUMAN	269.351,04	269.351,04	183.282,20	183.282,20

GERENTE

CONTADOR

GRAFICUS C.A
BALANCE DE COMPROBACION AJUSTADO
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

No	NOMBRE DE CUENTA	SUMAS		SALDOS	
		DEBE	HABER	DEUDOR	ACREEDOR
1	Caja	2.214,50	1.875,03	339,47	
2	Bancos	80.106,56	30.531,91	49.574,65	
3	Clientes	29.621,85	4.506,98	25.114,87	
4	Préstamos Empleados	2.020,00	350,00	1.670,00	
5	Impuesto Retenido en la Fuente	4.295,59		4.295,59	
6	Inventario bodega	56.971,50	22.420,23	34.551,27	
7	Muebles y enseres	7.500,00		7.500,00	
8	Equipo de oficina	1.390,00		1.390,00	
9	Equipo de computación	3.337,00		3.337,00	
10	Vehículo	18.500,00		18.500,00	
11	Patentes	5.200,00		5.200,00	
12	Gastos de constitución	2.005,00		2.005,00	
13	Proveedores	21.000,00	70.043,70		49.043,70
14	Participación Empleados 15%		8.576,16		8.576,16
15	Impuestos por pagar	4.392,00	17.635,72		13.243,72
16	IESS por pagar	772,69	1.770,72		998,03
17	Capital Social		3.000,00		3.000,00
18	Reserva Legal		1.843,22		1.843,22
19	Utilidad del ejercicio	66.435,71	67.245,07		809,36
20	Ventas	31.200,00	31.200,00		0,00
21	Costo de ventas	22.420,23	22.420,23	0,00	0,00
22	Servicios básicos y comunicación	182,00	182,00	0,00	0,00
23	Anticipo Empleados	220,00	220,00	0,00	
24	Suministros y materiales	125,00	125,00	0,00	
25	Iva Compras	15,00		15,00	
26	Arrendos y condominios	25,25	25,25	0,00	
27	Otros beneficios personales	50,53	50,53	0,00	
28	Sueldos	4.642,00	4.642,00	0,00	
29	Aporte patronal	564,00	564,00	0,00	
30	Beneficios Sociales	1.079,58	1.079,58	0,00	
31	Prov. Patronales por Pagar		1.079,58		1.079,58
32	Depreciación muebles y enseres	54,92	54,92	0,00	
33	Depre.acumu muebles y enseres		964,92		964,92
34	Depreciación Equipo de computa	55,93	55,93	0,00	
35	Depre.acumu equipo de comput		1.359,10		1.359,10
36	Depreciacion equipos de oficina	10,31	10,31	0,00	
37	Depre. Acumu. Equipo de oficina		163,21		163,21
38	Depreciación vehículos	236,39	236,39	0,00	
39	Depreciación acumu vehículos		4.553,06		4.553,06
40	Amortización patentes	66,44	66,44	0,00	
41	Amortización acumu. Patentes		1.279,77		1.279,77
42	Amortización gastos de constitu	25,62	25,62	0,00	
43	Amortización acumu. Gtos consti		493,45		493,45
44	Cuentas incobrables	251,15	251,15	0,00	
45	Provisión cuentas incobrables		251,15		251,15
46	Ganancias Retenidas		65.834,42		65.834,42
	SUMAN	366.986,75	366.986,75	153.492,85	153.492,85

GERENTE

CONTADOR

GRAFICUS C.A
ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

INGRESOS

Ventas	31.200,00
--------	-----------

COSTOS

(-)Costo de ventas	-22.420,23
--------------------	------------

UTILIDAD BRUTA

8.779,77

GASTOS OPERACIONALES

7.369,12

GASTOS ADMINISTRATIVOS

7.293,34

Gasto Sueldo	4.642,00
Beneficios Sociales	1.079,58
Gasto Aporte patronal	564,00
Gasto suministros y materiales	125,00
Gasto servicios básicos y comun	182,00
Depreciación Muebles y Enseres	54,92
Depreciación Equipos Computación	55,93
Depreciación Equipos Oficina	10,31
Depreciación Vehículos	236,39
Amortización Patentes	66,44
Amortización Gastos de Constitución	25,62
Cuentas Incobrables	251,15

GASTOS GENERALES

75,78

Gasto arriendos y condominios	25,25
Otros beneficios personal	50,53

UTILIDAD OPERACIONAL ANTES PART. TRAB

1.410,65

(-) 15% Participación trabajadores

211,60

UTILIDAD GRAVABLE DEL EJERCICIO

1.199,05

(-) 25% Impuesto a la Renta

299,76

UTILIDAD LIQUIDA

899,29

(-)10% Reserva legal

89,93

UTILIDAD LIQUIDA DEL EJERCICIO

809,36

GERENTE

CONTADOR

GRAFICUS C.A
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

ACTIVOS

ACTIVO CORRIENTE

Caja		339,47	
Bancos		49.574,65	
Clientes	25.114,87		
(-) Provisión Cuentas Incobrables	<u>-251,15</u>	24.863,72	
Prestamo Empleados		1.670,00	
Impuesto Retenido en la Fuente		4.295,59	
Inventario de bodega		34.551,27	
Iva Compras		<u>15,00</u>	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE			115.309,70

ACTIVOS FIJOS

Muebles y Enseres	7.500,00		
(-) Deprec. Acumu. Muebles y Enseres	<u>-964,92</u>	6.535,08	
Equipo de Cómputo	3.337,00		
(-) Deprec. Acumu. Equipos Cómputo	<u>-1.359,09</u>	1.977,91	
Equipo de Oficina	1.390,00		
(-) Deprec. Acumu. Equipo Oficina	<u>-163,21</u>	1.226,79	
Vehículo	18.500,00		
(-) Deprec. Acumu. Vehículos	<u>-4.553,06</u>	13.946,94	
Patentes	5.200,00		
(-) Amortiza. Acumulada Patentes	<u>-1.279,77</u>	3.920,23	

OTROS ACTIVOS

Gastos de constitución	2.005,00		
(-) Amortiza. Acumu. Gastos Constitu	<u>-493,45</u>	1.511,55	29.118,50

TOTAL ACTIVOS

144.428,20

PASIVOS

PASIVO CORRIENTE

Provisiones Patronales por pagar	1.079,58		
IESS por pagar	998,04		
Impuestos por pagar	12.943,96		
Impuesto a la Renta Cía	299,76		
Proveedores	49.043,70		
Empleados por pagar 15% utilidad	8.576,16		

TOTAL PASIVO CORRIENTE

72941,20

PATRIMONIO

Capital Social	3.000,00		
Reserva Legal	1.843,22		
Ganancias Retenidas	65.834,42		
Utilidad Liquida del ejercicio	809,36		

TOTAL PATRIMONIO

71487,00

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO

144.428,20

GERENTE

CONTADOR

GRAFICUS C.A
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

METODO DIRECTO

FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES OPERATIVAS

Efectivo recibido por los clientes	14.606,54	
Efectivo pagado proveedores y empleados	30.392,42	
Efectivo proveniente de operaciones		-15.785,88
Intereses pagados		0,00
Flujo de efectivo antes de la partida extraordinaria		-15.785,88
Efectivo pagado por impuestos		0,00
Efectivo Neto por actividades operativas		-15.785,88

FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSION

Adquisición propiedad, planta y equipo	0,00	
Procedente de venta de equipo	0,00	
Efectivo Neto por actividades de Inversión		0,00

FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO

Proveniente de emisión y venta de acciones	0,00	
Pago de pasivos	0,00	
Efectivo Neto por actividades de Financiamiento		0,00

AUMENTO DE EFECTIVO Y SUS EQUIVALENTES

Disminucion neta de efectivo y sus equivalentes	-15.785,88
Efectivo y sus equivalentes al principio del período	65.700,00
Efectivo y sus equivalentes al final del período	49.914,12

**CONCILIACION DE LA UTILIDAD NETA ANTES DEL IMPUESTO Y PARTIDA EXTRAORDINARIA
CON EL EFECTIVO NETO PROVENIENTE DE ACTIVIDADES OPERATIVAS**

Utilidad neta antes de impuesto y partida extraordinaria	1.410,65	
Ajustes por :	700,76	
Depreciacion	357,55	
Amortizacion	92,06	
Cuentas incobrables	251,15	
Efectivo proveniente de actividades operativas antes de cambios en el capital de trabajo	2.111,41	
Aumento en cuentas por cobrar a clientes y otros	-16.593,46	
Aumento en inventarios	-1.361,27	
Aumento en cuentas por pagar a proveedores	2.543,68	
Aumento de otros activos	-15,00	
Disminucion de otros pasivos	-2.471,24	
Cambio neto en el capital de trabajo	-17.897,29	
Flujo del efectivo antes de partida extraordinaria		-15.785,88
Efectivo Neto de actividades operativas		-15.785,88

GERENTE

CONTADOR

GRAFICUS C.A
ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

	Capital Pagado	Prima en emisión acciones	Reserva Legal	Otras reservas	Utilidad no distribuidas	Total
Saldo al 01 de diciembre del 2005	3.000,00	0,00	1.753,29	0,00	65.834,42	70.587,71
Cambio en política de contabilidad						
Saldo estructurado	3.000,00	0,00	1.753,29	0,00	65.834,42	70.587,71
Utilidad Neta del período					809,36	809,36
Dividendos						
Apropiación para reservas			89,93			89,93
Emisión de capital de acciones						
Saldo al 31 de Diciembre 2011	3.000,00	0,00	1.843,22	0,00	66.643,78	71.487,00

GERENTE

CONTADOR

CAPITULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Artes Gráficas GRAFICUS C.A posee una gran deficiencia en su direccionamiento estratégico.

La empresa mantiene una excelente relación con sus proveedores, en cuanto a financiamiento, tiempos de entrega, cantidades, este es una factor fundamental para en el cumplimiento de los tiempos de entrega

La empresa cuenta con personal joven, profesional, comprometido con la organización, pero que carece de actualizaciones de conocimiento, es decir no existe una constante capacitación al personal, que prepare al mismo a las condiciones del mercado.

Una de las mayores falencias de la empresa, así como una muestra de la experiencia de su fundador, es la ausencia de una estructura contable financiera, de la misma forma la empresa carece de una estructura formal, la forma en que ha sido direccionada bajo conceptos de administración básica.

La empresa posee una cartera de clientes que se han mantenido fieles, por la calidad en sus productos y servicios y por poseer el mejor tiempo de entrega de su mercado, así como posee el reconocimiento de la comunidad reflejada en la cordialidad de sus vecinos.

El desconocimiento de sus niveles de gastos, y del valor que constituyen los costos dentro del precio de sus productos, no le ha permitido a la empresa mejorar sus precios

Se debe realizar un balance entre de los factores externos sobre los que la empresa no posee control y los factores internos los cuales si dependen de la empresa, concluyo que la empresa posee un potencial de crecimiento siempre y cuando potencialice sus punto fuertes trabajando sobre sus oportunidades de mejora, sin descuidar su macro ambiente.

Inexistencia de direccionamiento estratégico ya que la empresa no tiene establecidos su misión, visión, objetivos, estrategias, planes de acción y políticas hacia a futuro.

No mantiene un organigrama estructural y funcional y ha ocasionado a que no se establezcan las funciones y responsabilidades para cada persona que es parte de la empresa, por lo tanto la ha generado desperdicio de tiempo y recursos de material y financieros.

La empresa no mantiene tiempos estándar para el desempeño de las actividades del talento humano por lo que ha originado retraso en el desempeño de la empresa.

GRAFICUS C.A. no cuenta con un control de inventario de materia prima requerida para elaborar los trabajos ya que el área de producción no cuenta con el material necesario para cumplir con sus actividades.

El servicio y atención que ofrece GRAFICUS C.A. cumple con las expectativas del cliente ya que satisface con sus gustos y preferencias del consumidor.

6.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa Artes Gráficas GRAFICUS C.A la implementación del presente modelo de gestión empresarial, ya que con ello garantizará una mayor permanencia en el mercado.

Se recomienda de manera prioritaria iniciar con los proyectos definidos como de corto plazo en el presente modelo, ya que con esto mejorará de forma inmediata la

relación con sus proveedores y personal, para comprometerlos aun más en las operaciones de la empresa.

Se mejorará el nivel del recurso humano con el entrenamiento constante y bien direccionado, finalmente se aprovecha la mejora en la relación, para que la misma contribuya activamente en la mejora continua de la empresa.

Es recomendable la implementación de un software financiero contable, que le permitirá a la empresa, conocer sus gastos, sus costos de ventas, de producción para que de esta forma se ejerza controles y decisiones que incidan en el establecimiento de precios de sus productos, haciendo que estos sean competitivos.

Los restantes proyectos se deben implementar, ya que estos garantizarán un excelente tiempo de entrega al cliente final, un mejor control en sus costos y gastos, entregar un mejor servicio.

Llevar un control de los inventaros de materia prima para tener en stock lo necesario con el fin de que no existan retrasos en la entrega del producto solicitado.

Implementar un Manual de Funciones del Talento Humano con el fin de que las personas que conforman la empresa tengan definidas sus funciones y responsabilidades; también para que cada área tenga fijado objetivos y el tiempo estándar de ejecución de las actividades.

Implementar los cambios de las actividades de Elaboración de Impresión y Acabos del Trabajo, de esta manera se disminuirá el tiempo de elaboración del trabajo y de igual manera el tiempo de entrega

Contratar a un operario de maquinaria y recepcionista para que la empresa tenga un mejor desempeño en sus actividades y consecuentemente se eliminará la exceso de trabajo en algunas personas que conforman la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Bravo Valdivieso Mercedes; Contabilidad General; Pág. 210 Sexta Edición 2005, Editorial Nuevo Día Quito-Ecuador.
- Camisaza, Elena / Guerrero, Miguel. Planificación Estratégica – Metodología Y Plan Estratégico De Las Organizaciones Comunitarias. Página: 32-33.
- Campaña Ernesto, Boletín el Contador Pág. 21, número 034,1996, Quito-Ecuador.
- Cantú Delgado Humberto, Desarrollo de una Cultura de Calidad, Pág. 67 Segunda Edición 2001 México D.F Mexico.
- Catácora Carpio, Fernando, Sistemas y Procedimientos Contables, Pág. 94- 99 Quinta Edición 1997, McGraw Hill. Caracas-Venezuela.
- Código de Trabajo, Corporación de Estudios y Publicaciones, Pág.- 36; 2002, Quito – Ecuador.
- Dávalos Arcentales, Nelson, Enciclopedia Básica de Contabilidad y Auditoría, Pág. 240; Segunda Edición, Editorial Ecuador 1984, Quito- Ecuador.
- Rafael de Zuani Elio; Introducción a la Administración de Organizaciones; Págs. 309 al 318, Editorial Maktub 2003; Argentina Buenos Aires.
- Fleitman Jack; Negocios Exitosos; Pág. 246; Primera Edición 2000, McGraw-Hill; México – Mexico.
- Franklin Enrique; Organización de Empresas; Págs. 79 al 86, Segunda Edición 2004, de, Mc Graw Hill, México DF- México.
- David, Fred. Conceptos de Administración Estratégica, Pág. 17 Novena Edición; 2003; Prentice Hall Ediciones; México DF –México.
- Garrido, Santiago, Dirección Estratégica, Pág. 67 – 83; Segunda Edición 2003 McGraw-Hill, Madrid - España.
- Goodstein Leonard, Nolan Timothy, Pfeiffer Willam; Planeación Estratégica Aplicada, Pág. 203 Segunda Edición 1998; McGrawHill, Bogotá - Colombia.
- Harrington, H. James. Mejoramiento de los procesos en la empresa. Pág. 9 Primera Edición; 1996; Editorial Ltda., Santa Fé de Bogotá, Colombia.
- Hernández Roberto / Fernández Carlos / Baptista Pilar, Metodología de la Investigación, Pág. 178; Tercera Edición 1998; McGrawHill, México DF –México.
- Hill, Charles / Jones, Gareth, Administración Estratégica, Pág. 98 Primera Edición 1996; McGraw-Hill, México DF – México.

- Koontz, H., Weihrich H. Administración una perspectiva global; Pág. 110; Primera Edición 1996; McGraw-Hill; México.- México.
- Kotler, Armstrong, Saunders, Wong; Introducción al Marketing; Pág. 289 Segunda Edición 2000, Madrid – España.
- Ley de Régimen Tributario Interno, Segunda edición, Edit. Gab, año 2011, Quito – Ecuador.
- Loaiza Cortes, Carlos Alberto, Sistemas de Contabilidad; Pág. 49 Cuarta Edición 1990, McGraw Hill, México DF-México
- Mintzberg H. / Brian, Quinn J., El Proceso Estratégico; Primera Edición 1991; Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México – México...
- Normas Ecuatorianas de Contabilidad NEC; Primera Edición 1999 Pudeleco Editores
- Paton, W.A., Manual del Contador Pág., 1491, Tomo II 1943; Editorial Hispano Americana, México – México.
- Paton, W.A., Manual del Contador, Pág., 1327; Tomo II 1943; Editorial Hispano Americana, México - México.
- Salazar Francis, Gestión Estratégica De Negocios; Páginas 186-190; Tercera Edición 2004. Quito – Ecuador,
- Santillana González Juan, Establecimiento de Sistema de Control Interno; Pág. 35 Primera Edición 2001; ECAFSA, México – México
- Serna Humberto; Planificación y Gestión Estratégica; Pág. 54; Segunda Edición 1994, Editorial Planeta, Bogotá- Colombia.
- Thompson Jr. Arthur / Strickland, Administración Estratégica; Pág. 135 Décimo Tercera Edición 2004; Ed. McGraw- Hill; México – México.
- VVásquez R, Víctor Hugo; Organización Aplicada; Pág. 263 - 265 Segunda Edición, Octubre 2002, Quito-Ecuador.
- Zapata, Pedro, Contabilidad General, Pág. 59; Tercera Edición, 1999, McGraw Hill, Bogotá – Colombia,

PÁGINAS INTERNET

www.gestiopolis.com/canales/financieros

www.monografías.com

www.promonegocios.net

[/www.aiteco.com/procesos.htm](http://www.aiteco.com/procesos.htm)

www.definicion.org/estrategia

www.gestiopolis.com/canales/derrhh

www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/

[/www.sri.gov.ec/pages/guia_contribuyente/guia_facturacion/guia_facturacion.html](http://www.sri.gov.ec/pages/guia_contribuyente/guia_facturacion/guia_facturacion.html)

FICHAS NEMOTÉCNICAS

	Código Tributario	01
	<p>Esta herramienta regula las relaciones jurídicas provenientes de los tributos, entre los sujetos activos y los contribuyentes o responsables de aquellos.</p> <p>Entiéndase por tributos los impuestos, las tasas y las contribuciones especiales o de mejora</p>	
	<p>Editorial. Ediciones Gab, Código Tributario Ecuador 2011, pág., 17 Ficha Nemotécnica N° 1 Wilson G. Cuji G.</p>	<p>Biblioteca Particular 20-07-2011</p>

	Impuesto a la Renta	02
	<p>Este impuesto grava la renta global de la empresa en un 25%, se considera renta al dinero, especie o servicios de fuente Ecuatoriana a título gratuito u oneroso, provenientes del trabajo de capital o de ambas fuentes</p>	
	<p>Corporación de Estudios y Publicaciones. Ley de Régimen Tributario interno. Ecuador 2004, pág. 3 Ficha Nemotécnica N° 2 Wilson G. Cuji G.</p>	<p>Biblioteca Particular 29-07-2011</p>

	Código de Trabajo	03
	<p>Regula las relaciones laborales entre empleados y trabajadores, para de esta manera cumplir con la ley y mantener una relación laboral armónica entre empleador y empleado dando lugar a la confianza, respeto, responsabilidad y seriedad por parte de sus empleadores.</p>	
	<p>Corporación de Estudios y Publicaciones. Código de Trabajo, 2002, Quito – Ecuador, Pág. 12 Ficha Nemotécnica N° 3 Wilson G. Cuji G.</p>	<p>Biblioteca Particular 12-08-2011</p>

	Misión / Visión	04
	<p><u>Misión:</u> La respuesta al que somos se encuentra en el estatuto de la misión de la compañía. La elaboración del estatuto de la misión es el resultado del análisis de los grupos de influencia, interno y externo, que ejercen presión sobre el direccionamiento de la organización</p> <p><u>Visión:</u> El estatuto de la visión define hacia donde deberá ir la organización en el futuro, desde una perspectiva global con respecto a los conceptos presentados en el estatuto de misión.</p>	
	<p>CANTÚ DELGADO HUMBERTO, Desarrollo de una cultura de calidad, Segunda Edición, México 2001. Pág. 12 Ficha Nemotécnica N° 4 Wilson G. Cuji G.</p>	<p>Biblioteca Particular 22-08-2011</p>

	Ley de Compañías	05
	<p>Las empresa constituida en el Ecuador, sujeta a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías, enviará a ésta, en el primer cuatrimestre de cada año:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Copias autorizadas del balance general anual, del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, así como de las memorias e informes de los administradores y de los organismos de fiscalización establecidos por la Ley; - La nómina de los administradores, representantes legales y socios o accionistas; y, - Los demás datos que se contemplaren en el reglamento expedido por la Superintendencia de Compañías. <p>El balance general anual y el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias estarán aprobados por la junta general de socios o accionistas</p>	
	Corporación de Estudios y Publicaciones. Ley de Compañías, Ecuador. Art., 20 Ficha Nemotécnica N° 5 Wilson G. Cuji G.	Biblioteca Partícula 22-09-2011

	Organigrama Estructural y Funcional	06
	<p><u>Organigrama Estructural:</u> Es la representación gráfica que, únicamente, muestra la imagen en conjunto de las diversas unidades administrativas que integran una entidad determinada, así como las relaciones entre ellas</p> <p><u>Organigrama Funcional:</u> Es el gráfico ampliado del organigrama estructural, que detallan la descripción de las funciones y actividades básicas de cada dependencia o unidad administrativa y de servicios en forma clara y precisa.</p>	
	Vásquez R. Víctor Hugo; Organización Aplicada; Segunda Edición, Octubre 2002, Quito-Ecuador. Pág. 219, 220 Ficha Nemotécnica N° 6 Wilson G. Cuji G.	Biblioteca Particular 23-09-2011

	Sistema Contable	07
	<p>Delineamiento esquemático de los métodos y procedimientos a emplearse, así como de los documentos y procedimientos a emplearse, así como de los documentos, libros, registros, custodia, archivos y el flujo de las transacciones y bienes financieros y de las operaciones administrativas de acuerdo a la naturaleza, condiciones y necesidades de información y control de una determinada entidad u organismo, recogidos en un documento de carácter técnico y metódico que sirven de base de un sistema adecuado de información y control financiero</p>	
	<p>Catacora Carpio, Fernando, Sistemas y Procedimientos Contables, Quinta Edición, 1997, McGraw Hill. Caracas-Venezuela, Pág. 25 Ficha Nemotécnica N° 7 Wilson G. Cuji G.</p>	<p>Biblioteca Particular 10-08-2011</p>

	Objetivos del Sistema Contable	08
	<p>Proveer información que permita el control de las operaciones de la empresa. Todo sistema de información debe facilitar el control del negocio por parte de la administración o los dueños del mismo.</p> <p>Proveer información que permita la planeación de las operaciones del negocio. Todo negocio tiene un objetivo que cumplir: su objetivo social, y este objetivo no se alcanza sino a través de un adecuado proceso de planeación de las actividades operacionales que esté soportado en información interna y externa</p>	
	<p>Loaiza Cortes, Carlos Alberto, Sistemas de Contabilidad, Cuarta Edición 1990, McGraw Hill, México DF-México, Pág. 21. Ficha Nemotécnica N° 8 Wilson G. Cuji G.</p>	<p>Biblioteca Particular. 21-10-2011</p>

	Codificación del Plan de Cuentas	09
	<p>Todo código contable debe ser diseñado bajo ciertos parámetros que le permitan cumplir con los requerimientos de información que soliciten los usuarios. Debe estar diseñado de tal forma que cumpla con los distintos objetivos de la contabilidad, se ajuste siempre a las necesidades específicas de la empresa, y además cubra las circunstancias especiales y los casos individuales que puedan presentarse</p>	
	CATÁCORA, Fernando, Sistemas y procedimientos Contables, McGraw Hill Venezuela, 2000, Pág. No 139 Ficha Nemotécnica N° 9 Wilson G. Cuji G.	Biblioteca Particular 20-10-2011

	Ajustes	10
	<p>Los ajustes se realizan al final de cada ejercicio económico previo a la elaboración de los estados financieros. Se registrarán en forma de asiento en el libro diario y estarán sustentados por documentos fuente que servirán para garantizar la legalidad del asiento.</p> <p>Una vez registrado en el libro diario, se trasladará a las cuentas respectivas (mayorización), para luego pasar en resumen a un nuevo balance de comprobación denominado ajustado</p>	
	Zapata, Pedro, Contabilidad General, Tercera Edición, 1999, McGraw Hill, Bogotá – Colombia, Pág. 59. Ficha Nemotécnica N° 10 Wilson G. Cuji G.	Biblioteca Particular 10-11-2011

	Estado de Resultados	11
	<p>Consiste en la presentación ordenada y de acuerdo con el plan de cuentas de los ingresos percibidos o ganancias y los gastos efectuados o incurridos y el resultado final relacionado con las operaciones financieras de una entidad o empresa, en un periodo determinado, generalmente de un año o ejercicio económico</p>	
	Dávalos Arcentales, Nelson, Enciclopedia Básica de Contabilidad y Auditoría, Segunda Edición, Editorial Ecuador, 1984, Quito-Ecuador, Pág. 240 Ficha Nemotécnica N° 11 Wilson G. Cuji G.	Biblioteca Particular 20-10-2011

	Estado de Flujo de Efectivo	12
	<p>Este estado financiero se elabora al término de un ejercicio económico o periodo contable para evaluar con mayor objetividad la liquidez o solvencia de la empresa.</p> <p>La información sobre los flujos de efectivo de una empresa es útil para proporcionar a los usuarios de estados financieros una base para evaluar la habilidad de la empresa para generar efectivo y sus equivalentes y las necesidades de la empresa para utilizar dichos flujos de efectivo</p>	
	Bravo, Mercedes, Contabilidad General, Tercera Edición, 2005, Ed Nuevo día, Quito-Ecuador, Pág., 210 Ficha Nemotécnica N° 12 Wilson G. Cuji G.	Biblioteca Particular 17-11-2011

	Elaboración de Formularios	13
	<p>En muchísimos casos es conveniente preparar esas formas por duplicado o incluso con más copias. Una misma solicitud de materiales por ejemplo tiene utilidad para varios individuos para fines distintos, también es conveniente numerar en serie cada modelo, esto se hace en el caso de cheques, comprobantes, facturas, etc., pero pueden emplearse también la numeración en muchos casos para ayudar al tenedor de libros y al auditor</p>	
	<p>PATON, W.A., Manual del Contador, editorial Hispano Americana, Tomo II, México, 1943, Pág., 1491. Ficha Nemotécnica N° 13 Wilson G. Cuji G.</p>	<p>Biblioteca Particular 17-11-2011</p>

	Procedimientos para el Manejo de Inventarios	14
	<p>Tomando en cuenta el principio de evitar funciones incompatibles debido a que la superposición de determinadas actividades pueden dar lugar a fraudes o malos manejos; es necesario impedir que la persona que tiene bajo su cargo el control físico de inventarios intervenga en las siguientes labores:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo de documentos para el registro contable 2. Autorización de notas de crédito y manejo de documentación de soporte 3. Aprobación de rebajas y devoluciones sobre ventas 4. Manejo y aprobación de los registros de compras. 5. Aprobación de los registros de egresos. 	
	<p>SANTILLANA GONZÁLEZ Juan, Establecimiento de Sistema de Control Interno, Primera Edición. 2001, ECAFSA, México Pág. 25 Ficha Nemotécnica N° 14 Wilson G. Cuji G.</p>	<p>Biblioteca Particular 28-11-2011</p>

	Mercado	15
	Es el conjunto de consumidores potenciales que comparten una necesidad o deseo y que podrían estar dispuestos a satisfacer a través del intercambio de otros elementos de valor	
	Kotler, Armstrong, Saunders, Wong. Introducción al Marketing. Segunda Edición, Madrid 2000, p. 28 Ficha Nemotécnica 15 Wilson G. Cuji G.	Biblioteca Particular 28-11-2011

	Procesos	16
	Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma, generando un output (resultado)	
	http://www.aiteco.com/procesos.htm Ficha Nemotécnica 16 Wilson G. Cuji G.	Biblioteca Particular 28-11-2011

	Cientes	17
	<p>Otra definición que vale anotar acerca de procesos que es: “Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos</p>	
	<p>Koontz, H., Weihrich H. Administración una perspectiva global. McGraw-Hill. 1996. México. p 110 Ficha Nemotécnica 17 Wilson G. Cuji G.</p>	<p>Biblioteca Particular 28-11-2011</p>

	Planificación Estratégica	18
	<p>Es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa</p>	
	<p>SALAZAR, Francis M.B.A. (2004) Gestión Estratégica de Negocios, Pág. 123 Ficha Nemotécnica 18 Wilson G. Cuji G.</p>	<p>Biblioteca Particular 28-11-2011</p>

	Proveedores	19
	<p>La Concentración de los Proveedores, la Importancia de sus Productos, las Fuentes de Abastecimiento, el Manejo</p>	
	<p>SALAZAR, Francis M.B.A. (2004). Gestión Estratégica de Negocios, Pág. 37 Ficha Nemotécnica 19 Wilson G. Cuji G.</p>	<p>Biblioteca Particular 28-11-2011</p>

	Objetivos	20
	<p>Un objetivo organizativo es el blanco hacia el que se oriente los esfuerzos que lleva a cabo una organización. No puede sobrestimarse la importancia de establecer objetivos apropiados para una organización. Unos objetivos claros aportan fundamentos sólidos para la formulación de una estrategia, para la ejecución de la misma y para el planteamiento de la acción. Los objetivos de la organización pueden ser para las empresas lo que la estrella polar es para los navegantes</p>	
	<p>CERTO, Samuel C. Dirección Estratégica Tercera Edición Parte II Capítulo 3 Pág. 66 Ficha Nemotécnica 20 Wilson G. Cuji G.</p>	<p>Biblioteca Particular 28-01-2012</p>

FICHAS BIBLIOGRÁFICAS

Editorial. Ediciones Gab	No. 01	NORMAS LEGALES
Código Tributario Páginas: 157 Año 2011 Editorial. Ediciones Gab Quito- Ecuador		
Wilson G. Cuji G.		Biblioteca Particular

Corporación de Estudios y Publicaciones	No. 02	NORMAS LEGALES
Ley de Régimen Tributario interno Páginas: 157 Año 2011 Corporación de Estudios y Publicaciones Quito- Ecuador		
Wilson G. Cuji G.		Biblioteca Particular

CANTÚ DELGADO Humberto	No. 03	CALIDAD TOTAL
Desarrollo de una cultura de calidad Páginas: 382 Año: 2001 Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A Segunda Edición México D.F		
Wilson G. Cuji G.		Biblioteca Particular

VÁSQUEZ R. Víctor Hugo	No. 04	ORGANIZACIÓN APLICADA
Organización Aplicada Páginas: 446 Año 2002 Segunda Edición Quito-Ecuador		
Wilson G. Cuji G.		Biblioteca Particular

ZAPATA SÁNCHEZ, Pedro	No. 05	CONTABILIDAD GENERAL
Contabilidad General Páginas: 325 Año: 1999 Editorial McGraw Hill, Tercera Edición Bogotá – Colombia		
Wilson G. Cuji G.		Biblioteca Particular

BRAVO VALDIVIESO Mercedes	No. 06	CONTABILIDAD GENERAL
Contabilidad General Páginas: 375 Año: 2005 Editorial nuevo Día Sexta Edición Quito-Ecuador		
Wilson G. Cuji G.		Biblioteca Particular

	No. 07	CONTABILIDAD
Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados Páginas: 90 Publicación de la Federación Nacional de Contadores del Ecuador Primera Edición, Junio 1992		
Wilson G. Cuji G.		Biblioteca Particular

CATÁCORA CARPIO, Fernando	No. 08	CONTABILIDAD
Sistemas y Procedimientos Contables Páginas: 388 Año: 1997 Editorial: McGraw Hill Quinta Edición Caracas - Venezuela		
Wilson G. Cuji G.		Biblioteca Particular

LOAIZA CORTÉS, Carlos	No. 09	CONTABILIDAD
Sistemas de Contabilidad Páginas: 312 Año: 1990 Editorial: McGraw Hill Cuarta Edición México DF - México		
Wilson G. Cuji G.		Biblioteca Particular

KOONTZ, H., WEHRICH H	No. 10	ADMINISTRACIÓN
Administración una perspectiva global Páginas: 200 Año: 1996 Editorial: McGraw Hill Primera Edición México DF - México		
Wilson G. Cuji G.		Biblioteca Particular

KOTLER, ARMSTRONG, Saunders, Wong;	No. 11	MARKETING
Introducción al Marketing Páginas: 300 Año: 2000 Segunda Edición Madrid = España		
Wilson G. Cuji G.		Biblioteca Particular

PATON, W.A	No. 12	CONTABILIDAD
Manual del Contador Páginas: 1500 Año: 1943 Editorial: Hispano Americana Tomo Dos México DF - México		
Wilson G. Cuji G.		Biblioteca Particular

SANTILLANA GONZÁLEZ Juan ,	No. 13	CONTABILIDAD
Establecimiento de Sistema de Control Interno Páginas: 212 Año: 2001 Editorial: ECAFSA Primera Edición México DF - México		
Wilson G. Cuji G.		Biblioteca Particular

THOMPSON Jr. Arthur / Strickland,	No. 14	ADMINISTRACIÓN
Administración Estratégica Páginas: 2000 Año: 2004 Editorial: McGraw Hill Decimo Tercera Edición México DF - México		
Wilson G. Cuji G.		Biblioteca Particular

SALAZAR Francis	No. 15	ADMINISTRACIÓN
Gestión Estratégica De Negocios Páginas: 342 Año: 2004 Tercera Edición Quito = Ecuador		
Wilson G. Cuji G.		Biblioteca Particular

